

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Міністерство освіти і науки України
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

ФЕНДИК АЛІНА АНДРІЇВНА

УДК 658.674

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Менеджмент та адміністрування

(назва освітньої програми)

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Фендик А. А.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Станьковська І. М.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри **Кінаш І. П.**

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та адміністрування

Освітній рівень магістр

Спеціальність 073 – Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Полянська А. С.

«___» _____ 20__ року

**ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Фендик Аліні Андріївні _____

Тема роботи: **Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі**

1. Керівник роботи _____ к.е.н., доц. Станьковська І. М.

затверджені наказом вищого навчального закладу від №199/8 від 22.12.2023

2. Строк подання студентом роботи: 20 січня 2024 р

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти, монографічні дослідження, фахова наукова література, фінансова звітність

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ__

1 Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі

2 Діагностика управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі

3 Рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі

Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1 – Тема. 2

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів Роботи (проекту)	Термін виконання етапів роботи (проекту)	Примітки
	Вступ		виконано
1	Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі		виконано
2	Діагностика управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі		виконано
3	Рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі		виконано
	Висновки		виконано
	Список використаних джерел		виконано
	Додатки		виконано

Студент _____
(підпис)

Фендик А. А.
(прізвище та ініціали)

Керівник магістерської роботи (проекту) _____
(підпис)

Станьковська І. М.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

В магістерській роботі досліджено управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі.

За базу дослідження обрано галузь торгівлі України та підприємство роздрібною торгівлі «Супермаркет «СуперСам».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі.

Мета роботи полягає у вдосконаленні управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі.

Для досягнення поставленої мети розглянуто теоретичні засади конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі; розроблено модель оцінювання конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі; проаналізовано методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі; проаналізовано стан роздрібною торгівлі України та визначено перспективи її розвитку; проведено аналіз середовища діяльності підприємства роздрібною торгівлі «Супермаркет «СуперСам» та його конкурентоспроможності; надано пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі та «Супермаркету «СуперСам».

Магістерська робота містить 77 сторінок, 10 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел з 55 найменувань.

Ключові слова: управління конкурентоспроможністю, роздрібна торгівля, оцінка конкурентоспроможності; PEST-, ABC-, SWOT-аналіз.

ABSTRACT

The master's thesis examines the management of the competitiveness of retail enterprises.

The branch of trade of Ukraine and the retail enterprise «Supermarket «SuperSam» were chosen as the basis of the study.

The subject of the study is the theoretical, methodical and applied principles of managing the competitiveness of retail enterprises.

The purpose of the work is to improve the management of the competitiveness of retail enterprises.

To achieve the set goal, the theoretical foundations of the competitiveness of retail enterprises were considered; a model for assessing the competitiveness of a retail trade enterprise was developed; the methods of assessing the competitiveness of the retail trade enterprise were analyzed; the state of retail trade in Ukraine was analyzed and the prospects for its development were determined; an analysis of the environment of the retail trade enterprise «Supermarket «SuperSam» and its competitiveness was carried out; proposals for improving the management of the competitiveness of retail trade enterprises and the «Supermarket «SuperSam» were provided.

The master's thesis contains 77 pages, 10 tables, 13 figures, a list of used sources with 55 names.

Key words: competitiveness management, retail trade, competitiveness assessment; REST, ABC, SWOT analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі	10
1.1 Конкурентоспроможність торговельного підприємства, характеристики та рівні формування	10
1.2 Оцінювання конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі	18
1.3 Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі	25
Висновок до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. Діагностика управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі	31
2.1 Аналіз стану та перспективи розвитку торговельної галузі України та підприємств роздрібною торгівлі	31
2.2 Аналіз середовища діяльності підприємства роздрібною торгівлі «Супермаркету «СуперСам»	41
2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі «Супермаркет «СуперСам»	51
Висновок до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3 Рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі	58
3.1 Пропозиції щодо напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі	58
3.2 Шляхи покращення управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі	61
3.3 Заходи з покращення конкурентоспроможності та їхня економічна ефективність	65
Висновок до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	70
ПЕПЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

					МР.МН _{мз} – 00.00.000 ПЗ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.		Фендик А. А.			Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі	Літ.	Арк.	Акрушіє
Перевір.		Станьковська І.М						
Реценз.						МН _{мз} –22–1		
Н. Контр.		Вербовська Л. С						
Затверд.		Полянська А. С.						

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Торгівля є однією з найбільш галузей економіки, яка найбільш швидко розвивається. Торгівля виконує важливу соціально-економічну роль, адже вона не тільки впливає на сектор виробництва, сприяючи розвитку галузей та підприємств, продукція яких має попит на ринку, а й на сектор споживання, задовольняючи потреби споживачів, що сприяє підвищенню рівня життя населення. Особливо це стосується роздрібною торгівлі, яка є елементом системи руху товарів і займає проміжне положення між соціальною та виробничою сферами, сприяє збуту товарів кінцевим споживачам. Швидкий розвиток роздрібною торгівлі загострює питання конкуренції між ними та вимагає розроблення та постійне вдосконалення підходів до забезпечення конкурентоспроможності та управління нею.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика кількість науковців у своїх працях досліджували питання торгівлі, чинників що формують та впливають на її діяльність, зокрема: Л. О. Омелянович, В.В. Аполій, А. С. Савощенко, О. М. Шканова, Л.О. Лігоненко, А. А. Мазаракі, Л.М. Яцун, Г.С. Винокурова та інші. Проблемами забезпечення та управління конкурентоспроможністю досліджували М. Портер, Г. Хамел і К. К. Прахалад, проблемами конкурентоспроможності торгівельних підприємств вітчизняні науковці Лошенко І. Р., Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качмарик І. Я. [1,2,3,4] та інші.

Аналіз наукових праць показав, що управління конкурентоспроможністю потребує постійних наукових та прикладних досліджень, адже ринок вимагає нових методів та підходів до забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Мета роботи полягає у вдосконаленні управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі.

Завдання дослідження. Досягнення поставленої мети вимагає вирішення таких завдань:

- аналізу теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі;
- оцінювання конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі;
- формування моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі;
- систематизування стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі як складових управління конкурентоспроможністю;
- проведення діагностики управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі;
- аналізу стану та перспектив розвитку підприємств роздрібною торгівлі України та Івано-Франківської області;
- проведення аналізу середовища діяльності підприємства роздрібною торгівлі;
- проведення аналізу конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі;
- надати практичні рекомендації щодо напрямів покращення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі та управління нею.

Об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі, зокрема «Супермаркету «СуперСам».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою магістерської роботи стали фундаментальні положення сучасної економічної науки з питань управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі.

Для вирішення поставлених завдань в роботі використано методи теоретичного узагальнення – для формування визначень понять та загальних підходів та принципів; аналізу та синтезу; системного та комплексного аналізу; методи PEST та SWOT - аналізу для оцінки взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища та формування стратегії покращення конкурентоспроможності; статистичні та графічні методи аналізу – для кількісного та якісного відображення існуючих тенденцій.

Наукова новизна результатів полягає в такому:

- сформовано модель оцінювання конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі;
- модель розробки рекламної кампанії у Facebook

Практична цінність одержаних результатів набула подальшого розвитку у:

- застосуванні SWOT - аналізу для вибору конкурентної стратегії розвитку торгівельного підприємства.

Інформаційною базою для написання роботи є законодавчі та нормативні акти, монографічні дослідження, фахова наукова література, фінансова звітність.

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.1 Конкуренентоспроможність торгівельного підприємства, характеристики та рівні формування

Вивченню проблем конкурентоспроможності підприємства присвячено багато наукових досліджень XX та XXI століття. Категорія конкурентоспроможності, її зміст та характеристики відображають розвиток конкурентного середовища та стан господарської діяльності конкуруючих суб'єктів.

Поняття конкурентоспроможності розглядають, оцінюють та аналізують відповідно до економічного об'єкту, що розглядається. Критерії оцінки, організаційно-економічні характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності на рівні товару, підприємства, галузі або національного господарства мають свою специфіку.

Торгівельне підприємство є взаємозв'язком між виробником і споживачем, а конкурентоспроможність торговельного підприємства показує інтенсивність конкуренції на споживчому ринку та ступінь задоволення потреб споживачів всієї ринкової системи, яка існує.

Конкуренентоспроможність торговельного підприємства – це механізм ефективного використання конкурентних переваг з метою реалізації стратегічних цілей господарсько-фінансової діяльності та забезпечення соціально-економічних потреб споживачів. [5]

Конкуренентоспроможність визначає здатність торговельного підприємства отримувати переваги в конкурентній боротьбі за споживача, ефективно використовувати ресурсний потенціал, впроваджувати інноваційні технології та програми соціального характеру відповідно до вимог

законодавства.

Конкурентоспроможність торгівельного підприємства потрібно розглядати на міжгалузевому, внутрішньогалузевому та внутрішньогосподарському рівнях, розглядати сформовані між цими рівнями конкурентні взаємозв'язки між системи, підсистеми, об'єктами конкуренції.

Характерними особливостями конкурентоспроможності торгівельного підприємства є його здатність визначати інвестиційну привабливість відповідної галузі господарювання, окремих підприємств, адже саме торгівельне підприємство відображає рівень конкурентоспроможності інших галузей через попит на товар, що реалізується через торговельну мережу.

Конкурентоспроможність торгівельного підприємства є індикатором динамічності господарських відносин з врахуванням функціональних та організаційно-економічних особливостей торгівлі, є функцією формування і використання ресурсного потенціалу на макро- і мікрорівні.

Конкурентоспроможними будуть ті підприємства, що здатні приймати нестандартні рішення, постійно поповняти інноваційний портфель, ефективно взаємодіяти з іншими підприємства та створювати власний ринок майбутнього. Зокрема, основне завдання підприємства – це формувати майбутні потреби споживачів, що є найважливішою сферою радикальних інновацій, здатністю «увійти до майбутнього» без запізнь, як зазначали Г. Хамел і К. К. Прахалад. [6]

Конкурентоспроможність характеризується певною циклічністю, адже залежить від услід інноваційності, але за розповсюдженням чогось нового, неминує наступати період насичення ринку і старіння новизни, про що сказав Й. Шумпетер, в «теорію циклу життя нововведень». [7]

Конкурентоспроможність також характеризується такою категорією як відносність, яка відображає відмінності розвитку даного підприємства від конкурента як за ступінню задоволення своєю продукцією суспільної потреби, так і за ефективністю господарської діяльності [8]

Характерними ознаками конкурентоспроможності на думку науковців є такі як вищий рівень:

- узагальнення конкурентних переваг в питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту, ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання [9];

- компетентності підприємства відносно інших підприємств – конкурентів у нагромадженні та використанні господарського потенціалу та його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу [10]

- оцінки внутрішнього потенціалу (стану) підприємства відносно конкурентів [11]

- спроможності підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг, які воно має та створює в процесі реалізації стратегії розвитку [12]

- узагальнюючої оцінки конкурентних переваг підприємства в питаннях: формування ресурсного потенціалу; ефективного функціонування; задоволення попиту [13]

- системи оціночних характеристик господарської діяльності підприємства, які впливають на результати боротьби з іншими підприємствами на споживчому ринку [14]

Отже, конкурентоспроможність торговельного підприємства - це відносна характеристика, яка виражає переваги даного підприємства від підприємств-конкурентів щодо ступеню задоволення потреб споживачів, ефективної господарської та фінансової діяльності, застосування маркетингу, якісних характеристик та цінової політики.

Конкурентоспроможність торговельного підприємства доцільно забезпечувати на засадах маркетингового підходу з врахуванням ринкового сегмента та можливості його збільшення шляхом використання конкурентних

переваг. Результатом ефективного застосування такого підходу буде зростання частки споживачів та ступеню залучення їхніх купівельних ресурсів, які змінюються відповідно до рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Зростання конкурентоспроможності одного торговельного підприємства приводить до зменшення конкурентоспроможності інших підприємств, оскільки їхня частка в системі обслуговування споживачів зменшується.

Маркетинговий підхід оцінки конкурентоспроможності підприємств є визначальним для розробки та ефективної дії антимонопольного законодавства.

Разом з тим, обґрунтованим є фінансово-економічний підхід до оцінки конкурентоспроможності, оскільки зростання фінансової стійкості, ліквідності ресурсів підприємства, рентабельності господарської діяльності за певний період забезпечує досягнення цільового рівня конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність та її забезпечення є відображенням ефективності господарсько-фінансового процесу торговельної діяльності підприємства в умовах ринкового економічного середовища. Особливо важливою характеристикою конкурентоспроможності торговельного підприємства є комплекс інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних, інноваційних та економічних потенційних можливостей. Відповідно, якщо торговельне підприємство має більш широкий набір конкурентних переваг і їх якісний рівень відзначається високою ефективністю, то передумови для забезпечення конкурентоспроможності у конкурентному середовищі в підприємства зростають. [4]

Конкурентоспроможність підприємства перетворює ринок в систему дії факторів на процес конкуренції, стимулюючи конкурентну боротьбу в сфері окремого конкурентного поля та систематизуючи її взаємозв'язки на макро- і

макрорівні.

Конкурентоспроможність торговельного підприємства формується та реалізується на трьох рівнях:

- мікрорівні, де формується конкурентоспроможність товарів та підприємства;
- мезорівні, де формується конкурентоспроможність корпоративних об'єднань підприємств, галузі;
- макрорівень, де формується конкурентоспроможність національної економіки, міжнародних економічних відносин.

Відповідно до означених рівнів конкуренції можна виділити окремі суб'єкти конкурентного рівня, що формують конкурентне ринкове середовище. Даний підхід відображає маркетингову сегментацію конкурентних взаємозв'язків.

Для торговельних підприємств конкурентоспроможність на мікрорівні забезпечується вивченням еластичності попиту під впливом факторів мезорівня та макрорівня, відповідним формуванням оптимальної структури товарообороту, зростанням оборотності і конкурентоспроможності окремих товарів і товарних груп.

Система конкурентних відносин на мезорівні характеризується внутрішньогалузевою конкуренцією підприємств та організацій, що може деталізуватися для певного територіального рівня, зокрема внутрішньо-регіонального ринку. Даний рівень конкуренції можна розглядати для окремих організаційних об'єднань підприємств, зокрема торговельної діяльності системи споживчої кооперації.

Внутрішньогалузева конкуренція відображається параметрами нагромадження капіталу, територіального розміщення, залежності від впливу факторів макрорівневої конкуренції.

Як правило, в економічній літературі розглядають саме мезорівень конкурентних відносин, що потребує подальшої деталізації взаємозв'язків на

макро- та мікрорівні і розгляду системи конкурентних відносин.

Макрорівень конкуренції узагальнює системні взаємозв'язки конкуренції суб'єктів конкурентного поля, що організаційно відображає процес доведення споживчих товарів від виробників до кінцевих споживачів. Даний рівень конкуренції характеризує розвиток національного конкурентного середовища та його подальшу глобалізацію.

Формування та реалізація конкурентних переваг окремих торговельних підприємств на ринку споживчих товарів відбувається на другому (мезо) рівні системи відповідно до впливу внутрішньогалузевих факторів, власних сильних та слабких сторін, показників підприємств-конкурентів, ефективного нагромадження та використання ресурсного потенціалу, отримання соціально-економічного ефекту в цілому.

Характеристика конкурентоспроможності торговельного підприємства є відображенням параметрів інтенсифікації ринку, покращення економічних показників господарсько-фінансової діяльності, соціально-орієнтованої економіки підприємства, узагальнюючої оцінки конкурентних переваг в межах конкурентного середовища [15, с. 347].

Складові забезпечення конкурентоспроможності торгівельного підприємства (рис. 1.1).

Процес забезпечення конкурентоспроможності розпочинається із сегментації товарного ринку шляхом оцінки потенційних конкурентів та визначення цільового сегмента споживачів. Правильний вибір ринку та вдалого конкурентного середовища передбачає посилення конкурентних позицій та зростання показників фінансово-економічної діяльності торгівельного підприємства, що відображається ефективністю формування та використання фінансових результатів, оптимізацією вартості та структури ресурсного потенціалу, застосуванням адекватних до ринкових умов методів забезпечення конкурентних переваг.



Рисунок 1.1 - Складові забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства (сформовано автором)

Орієнтація на соціальну складову в економічній діяльності торговельного підприємства створює умови зростання продуктивності праці персоналу, ініціює зацікавлення працівника у розширенні асортименту товарної реалізації, формує оптимальну структуру та якість персоналу. Напрями формування конкурентних переваг підприємства торгівлі є відображенням економічних результатів від інтенсифікації ринку, покращення економічних показників діяльності, соціальної орієнтації підприємства відповідно до організаційних та функціональних особливостей діяльності підприємства торгівлі.

Конкурентоспроможність на мезорівні формується як результат ефективних комунікаційних зв'язків та використання факторів конкурентоспроможності на мікрорівні.

Конкурентоспроможність галузі формує умови ефективного використання конкурентних переваг окремого торговельного підприємства. Систему формування галузевої конкуренції в умовах глобального ринкового середовища можна охарактеризувати п'ятьма основними конкурентними силами (за Портером), а саме:

- загроза появи нових конкурентів (наскільки легко чи важко для нових учасників ринку розпочати конкурентну боротьбу, які існують бар'єри);
- ринкова влада покупців (наскільки сильна позиція покупців, чи можуть вони разом придбати великі об'єми товарів);
- загроза появи продуктів або послуг аналогів (наскільки просто замінити продукт чи послугу);
- ринкова влада постачальників (наскільки сильна позиція продавців, здатність потенційних постачальників диктувати свої умови);
- конкуренція серед існуючих підприємств усередині галузі (сили конкуренції виникають в результаті прагнення конкурентів зайняти кращу позицію на ринку і отримати конкурентну перевагу) [4].

Внутрішньогалузева конкуренція торгівлі в значній мірі відображає взаємозв'язок сил галузевої конкуренції шляхом забезпечення товарного обігу і соціально-економічного захисту виробників та споживачів товарів споживання.

Торгівля як галузь господарювання забезпечує організаційну та ресурсно-фінансову взаємодію інших галузей, відповідно, конкурентоспроможність підприємств торгівлі є відображенням сфери впливу конкурентоспроможності інших господарських галузей.

Торгівля відображає регіональні особливості формування попиту і пропозиції, що в значній мірі визначає вплив інвестиційної привабливості та

конкурентоспроможності рівня регіону на конкурентоспроможність торговельного підприємства.

1.2 Оцінювання конкурентоспроможності підприємств роздрібно́ї торгівлі

Конкурентоспроможність підприємств роздрібно́ї торгівлі є одним з головних факторів їх комерційного успіху на ринку. Для виживання в конкурентній боротьбі в умовах невизначеності необхідно проводити постійний моніторинг, оцінку та аналіз ситуації, що склалася на ринку, приймати своєчасні, економічно обґрунтовані і нестандартні рішення, щодо проведення заходів з забезпечення та покращення конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства роздрібно́ї торгівлі це - економічна категорія, яка характеризує здатність організації здійснювати реалізацію конкурентоспроможної продукції, використовуючи свій потенціал краще ніж конкуренти. Особливого значення тут набуває можливість підприємства роздрібно́ї торгівлі оперативно та адекватно реагувати на зміни у середовищі споживачів, реагувати на смаки та вподобання покупців.

Рівень конкурентоспроможності підприємства роздрібно́ї торгівлі це відносне поняття, у зв'язку з цим його можна визначити та оцінити тільки у процесі порівняння торговельних підприємств, які займаються реалізацією аналогічної продукції на місцевому, регіональному, національному або світовому ринку. Це зумовлено тим фактом, що одне і теж підприємство роздрібно́ї торгівлі може бути конкурентоспроможним на місцевому або національному ринку, але не бути таким на регіональному чи всеукраїнському ринках.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства роздрібно́ї торгівлі слід звертати увагу на такі основні фактори:

- конкурентоспроможними можна вважати торгові підприємства,

продукція яких на певному ринку має показники конкурентоспроможності рівні або вищі ніж у конкурентів;

- для проведення оцінки конкурентоспроможності необхідно провести комплексне дослідження ринку, що дає можливість правильно визначити місце на цьому ринку досліджуваного підприємства;

- враховувати цінову характеристику товарів, оскільки споживач робить вибір на користь того товару, який найбільшою мірою задовольняє його потреби, враховуючи при цьому цінових фактор;

- враховувати ринкову частку об'єкту дослідження від, яку воно займало у попередньому періоді та потенціал конкурентоспроможності на даний момент: високий рівень потенціалу може порушити рівновагу, встановлену на ринку, або визначити перебіг перехідних процесів перерозподілу, а низький рівень потенціалу, в свою чергу, не може чинити певний вплив на ринкові процеси.

При оцінюванні конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі доречно враховувати організаційні рівні управління конкурентоспроможністю:

- оперативний – на цьому рівні забезпечується конкурентоспроможність продукції, критерієм оцінки є показник конкурентоспроможності продукції;

- тактичний – цей рівень характеризується загальним становищем підприємства, критерієм оцінки є комплексний показник стану підприємства;

- стратегічний – на цьому рівні забезпечується інвестиційна привабливість підприємства, критерієм оцінки є зростання вартості підприємства [16, с. 215].

Проблема оцінки конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі є складною та комплексною, також при її визначенні необхідно враховувати багато різноманітних факторів.

На даний час, не дивлячись на актуальність даної проблеми, методологія проведення оцінки конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі

не є достатньо розробленою. Складність та багатифакторність визначення даної категорії зумовлює різноманіття підходів та методів її оцінювання.

На даний час в виділяють такі методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства:

1 Оцінка з точки зору порівняння конкурентних переваг, методу полягає в тому, що порівнюються показники підприємств-конкурентів, кращим буде підприємство, яке має вищі ніж у конкурентів якісні та цінові характеристики.

2 Оцінка з точки зору теорії рівноваги. Головним вимірником виступає наявність тих факторів, які не використовуються в повному обсязі підприємствами-конкурентами.

3 Оцінка з точки зору концепції ефективності конкуренції, існує два підходу при використанні цього методу:

- структурний, який полягає в організації ефективної діяльності підприємства;
- функціональний – оцінка рівня конкурентоспроможності відповідно до цього підходу проводиться на основі порівняння фінансово-економічних показників діяльності підприємств.

4 Оцінка на основі рівня якості продукції, тобто співставлення характеристик продукції, що виражають споживчі якості. Перевагою цього методу є урахування споживчих побажань при забезпеченні необхідного рівня конкурентоспроможності.

5 Профіль вимог – базується на експертних оцінках, якими вимірюють ступінь задоволення потреб споживача, через порівняння профілів створених на підставі оцінювання профілів.

6 Метод з використанням матриць – при його використанні параметри конкурентоспроможності розглядаються в динаміці. Критерієм виступає співставлення показника конкурентоспроможності з базовим табличним значенням.

7 SWOT- аналіз, цей метод дає можливість дослідити сильні та слабкі

сторони внутрішнього середовища підприємства, можливі загрози зовнішнього середовища, та на основі проведеного аналізу підготовувати дієві рішення для розвитку підприємства, і затвердити дії, щодо усунення недоліків визначених в ході аналізу.

8 Метод побудови «гіпотетичного багатокутника конкурентоспроможності» - він полягає в проведенні оцінки конкурентоспроможності підприємства за такими факторами:

- якість, яка визначається як відношення якості товарів досліджуваного підприємства до товарів-лідерів ринку на підставі опитувань споживачів;
- концепція продукції, яку підприємство роздрібної торгів ставить в основу своєї діяльності;
- капітал – власні та залучені кошти торговельного підприємства;
- ціна продукції з можливою націнкою;
- торгівля – з точки зору засобів діяльності та комерційних методів;
- розміри торговельних площ;
- післяпродажний сервіс, який забезпечує постійну підтримку клієнтів;
- методи просування товарів та іміджу підприємства, яка дає можливість регулювати відносини з суспільною думкою, владою, пресою та ін.

Після здійснення оцінки можливостей підприємства за даними факторами будується «гіпотетичний багатокутник конкурентоспроможності», який показує особливі переваги цього підприємства серед конкурентів.

Відповідно, методи оцінки конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі можна поділити на такі групи:

Кількісні – це економічно-математичні; статистичні; рейтингові; бухгалтерські; комплексні; методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції.

Якісні – це матричні; графічні; оцінка з позиції порівняльних переваг; оцінка з позиції теорії рівноваги; метод на основі аналізу ключових факторів успіху.

Методи, що надають характеристику – факторна модель Портера; бенчмаркінг; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз; GAP-аналіз, SPACE-аналіз.

Змішані – функціонально-вартісний аналіз; модель Ансоффа «товар-ринок»; використання карт позиціонування.

Джерелами отримання інформації для проведення оцінки конкурентоспроможності можуть бути: традиційні джерела; експертні; органолептичні; соціологічні.

Способами отримання інформації є: вимірювальні; реєстраційні; облікові; експериментальні.

Форма отримання результатів аналізу може бути: матричною, графічною, аналітичною та параметричною.

За результатами аналізу літературних джерел [17, 18, 19, 20, 21, 22] та зазначеного вище, можна зробити висновок, що оцінювання конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі пов'язують з:

- конкурентоспроможністю товарів, робіт, послуг;
- ступінню задоволення потреб споживача та ефективністю господарювання;
- якістю задоволення споживчого попиту, ефективністю використання ресурсного та економічного потенціалу;
- фінансовою стійкістю, діловою активністю та соціальною значущістю;
- ефективністю збуту та просуванням товару;
- репутацією підприємства, його ринковою стратегією, інноваційною діяльністю.

Алгоритм оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства подано як структурно-логічну схему визначення інтегрального показника рівня конкурентоспроможності (рис. 1.2).

Визначення мети оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства забезпечує та деталізує стратегію, тактику подальшої діяльності підприємства.



Рисунок 1.2 – Модель оцінювання конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі (сформовано автором)

На об'єктивність результатів оцінювання конкурентоспроможності торговельного підприємства буде впливати визначення критеріїв оцінювання:

- внутрішньорегіональний ринок, його сегмент;

- ідентичність профілю діяльності та асортименту товарної пропозиції;
- етап життєвого циклу підприємств-конкурентів;
- доступу та рівність можливостей щодо ресурсного забезпечення підприємств-конкурентів, інше.

Показники для оцінювання конкурентоспроможності можна систематизувати за певними групами, а саме:

1 Кадрова складова забезпечення конкурентоспроможності:

- середній рівень кваліфікації;
- середній стаж роботи;
- коефіцієнт обороту робочої сили;
- прибуток на 1-го працівника;
- коефіцієнт випередження індексу продуктивності праці над індексом середньорічною заробітною платою.

2 Технологічна та фінансова складова:

- коефіцієнт реальної вартості майна;
- фондозабезпеченість;
- швидкість оновлення основних засобів;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- коефіцієнт оборотності власних активів.

3 Товарна складова:

- оборотність товарних запасів;
- рентабельність реалізованих товарів;
- коефіцієнт забезпеченості товарних запасів власними коштами;
- широта асортиментних позицій;
- коефіцієнт стійкості асортименту товарів;
- середній індекс цін;
- частка неходових та залежалих товарів у загальній кількості різновидів товару;
- частка торговельних марок (брендів) у загальній кількості різновидів

товарів.

4 Організаційна складова:

- товарооборот на 1 м² площі;
- загальна кількість внутрішньо-магазинних рекламних засобів та інформації;
- середній обсяг затрат часу покупців на очікування обслуговування;
- коефіцієнт демонстраційної площі;
- коефіцієнт установочної площі;
- загальна кількість додаткових послуг, які надаються покупцям.

Для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності доцільно обирати оптимальні методи за витратами та результатами від їх застосування. Поєднуючи різні методи оцінки конкурентоспроможності, підприємство отримує більше даних стосовно свого рівня конкурентоспроможності, в свою чергу, це дає можливість розробляти і приймати більш ефективні та цілеспрямовані рішення для її підвищення.

1.3 Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі

Визначення факторів впливу та їхня оцінка не є гарантією забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Важливим завданням менеджменту підприємства є вміння правильно використати отримані аналітичні дані, а саме ефективно управліти забезпеченням конкурентоспроможністю підприємства.

Підприємство роздрібною торгівлі стає конкурентоспроможним, якщо його сукупний потенціал відповідає умовам зовнішнього середовища. При цьому динамічні зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі потребують постійного аналізу та коригувань відповідно наявних факторів, які впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства за вибраної ним стратегії [23].

Управління конкурентоспроможність підприємства торгівлі – це діяльність менеджменту підприємства пов’язана з прийняттям управлінських рішень, які пов’язані з реалізацією управлінських функцій планування, організування, мотивування та контролювання всіх процесів пов’язаних із забезпеченням конкурентоспроможності на всіх рівнях управління спрямована на реалізацію короткотермінових та стратегічних цілей підприємства шляхом забезпечення потреби усіх зацікавлених суб’єктів господарської діяльності сфери торгівлі.

Система управління конкурентоспроможністю, характеризується сукупністю взаємопов’язаних елементів, які функціонують в часі як єдине ціле, вирішуючи при цьому головне завдання – забезпечення спроможності досягти запланованих цілей розвитку підприємства сфери торгівлі.

Завданням менеджменту в управлінні конкурентоспроможністю підприємства роздрібної торгівлі є реалізація товарів і надання послуг, які спроможні витримати вплив конкуренції з аналогічними товарами та послугами, що пропонуються іншими суб’єктами господарської діяльності сфери роздрібної торгівлі. Рівень конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі залежить від якості забезпечення процесу реалізації товарів, ступеня ефективності використання всіх видів ресурсів, ефективності роботи підприємства та ін.

Вибір моделі управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства передбачає обґрунтування правил і прийомів досягнення стратегічних цілей підприємства в таких напрямках діяльності підприємства:

- формування цінової політики, що забезпечує стратегічну динаміку зростання цільового сегменту ринку, загального обсягу реалізації товарів, зростання швидкості товарного обороту;
- управління ресурсним потенціалом, його функціонально-вартісний перерозподіл з метою отримання цільового прибутку і максимізації рентабельності в стратегічному періоді;

- формування товарного асортименту, який буде відповідати потребам споживача, забезпечувати максимізацію прибутку та мінімізацію витрат;
- ефективне товаропостачання та мінімізація витрат на формування товарних запасів, зокрема, шляхом вибору конкурентоспроможного постачальника товарів споживання;
- забезпечення інвестиційної привабливості за рахунок мінімізації терміну окупності капіталовкладень та зростання ефективності інвестиційних проектів торговельної діяльності;
- зростання соціальної ефективності торговельного обслуговування.

Однією із функцій управління конкурентоспроможністю є стратегічне планування, що передбачає інтегрування торговельної діяльності відповідно до місії, цілей і завдань стратегічного розвитку.

Важливим принципом управління конкурентоспроможністю є системність етапів формування, забезпечення і використання стратегічних переваг торговельного підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства роздрібної торгівлі повинно орієнтуватися на зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності підприємства.

В сегменті безпосереднього впливу зовнішнього оточення основним результатом стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства є формування конкурентної стратегії, забезпечення її виконання, контролю та управлінського вдосконалення.

Формування конкурентної стратегії повинно проходити ряд послідовних етапів, які є обов'язковими елементами структурної схеми конкурентної стратегії, це:

- визначення місії і цілей підприємства;
- аналіз стану та впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства;
- оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, що

впливає на формування конкурентної позиції підприємства на ринку;

- альтернативність стратегічних рішень;
- коригування, виконання та контроль стратегії.

В умовах сучасного ринку кожному підприємству сфери торгівлі при плануванні своєї діяльності необхідно орієнтуватись на бажання споживачів вчасно отримувати товари та послуги високої якості. Тому варто відзначити, що система визначення потреб на ринку багато в чому визначає засоби і методи реалізації стратегій та напрями розвитку підприємства роздрібною торгівлі в цілому.

Стратегія торговельного підприємства це - комплексна програма реалізації основних напрямів його розвитку на основі сформованих довгострокових цілей господарської діяльності, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, використання методів коригування визначальних факторів впливу при зміні умов зовнішнього середовища.

Ціль конкурентної стратегії полягає у спроможності господарюючого суб'єкта виявити сильні та слабкі сторони, оцінити внутрішні ресурси та зробити їх порівняння з аналогічним торговельним підприємством [24].

На рисунку 1.3 подано стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства роздрібною торгівлі.

Слід зазначити, що універсальної конкурентної стратегії для усіх торговельних підприємств не існує, однак аналіз вітчизняної теорії і практики дозволив виокремити типові конкурентні стратегії розвитку підприємств роздрібною торгівлі. Вибір засобів і методів реалізації стратегій забезпечує узгодженість всієї діяльності роздрібних торгових підприємств.

На основі сформованих конкурентних стратегій затверджується план (послідовність дій) досягнення конкурентоспроможності підприємства на ринку [26].

Стратегії формування конкурентних переваг (за Портером)		Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі			
Стратегія контролю над витратами		- товарно-ринкова стратегія; - технологічна стратегія; - соціальна стратегія; - фінансово-інвестиційна стратегія; - інтеграційна стратегія; - управлінська стратегія			
Стратегія диференціації					
Стратегія фокусування					
Можливі стратегії конкурентної поведінки торговельних підприємств					
Наступальні		Оборонні		Коопераційні	
- наступ на кількох напрямках - захоплення територій незайнятих конкурентом - партизанська війна - флангова атака - випереджуючі дії		- позиційна оборона - фланговий захист - контратака - атака самого себе - блокада сильних сторін та кроків конкурентів		- інтегруючої консолідації - кооперативної солідарності суб'єктів бізнесу - компромісного співробітництва - створення стратегічних альянсів, горизонтальних маркетингових систем, спільних підприємств	

Рисунок 1. 3 - Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі (сформованоно автором на основі [25])

Конкурентоспроможність підприємства – це не результат випадкового поєднання обставин, а наслідок цілеспрямованих зусиль як з боку менеджерів підприємства, так і роботи та старань персоналу.

Торговельним підприємствам необхідно приділяти значну увагу пріоритетності й важливості розвитку їхніх внутрішніх можливостей. Зростаюча актуальність проблем управління конкурентоспроможністю торгових підприємств в Україні зумовлюється складною ситуацією в економіці, проблемами логістики, окупацією територій, де знаходилася ряд підприємств-виробників та інтеграції у світові господарські процеси.

Висновок до розділу 1. У розділі розглянуто теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі.

Проаналізовано теоретичні засади формування

конкурентоспроможності торгівельного підприємства. Виділено та охарактеризовано особливості забезпечення конкурентоспроможності торгівельного підприємства. Досліджено рівні формування конкурентоспроможності торгівельного підприємства та їх взаємозв'язок. Визначено та систематизовано складові забезпечення конкурентоспроможності торгівельного підприємства.

Досліджено теоретичні основи проведення оцінювання конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Дано визначення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі та охарактеризовано особливості факторів, які впливають на оцінювання таких підприємств. Зазначено необхідність врахування рівнів управління при оцінюванні конкурентоспроможності. Охарактеризовано методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та розроблено модель оцінювання конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі. Визначено та систематизовано результуючі показники, порівняння яких дасть можливість провести об'єктивне оцінювання конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі.

Досліджено проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі. Дано визначення поняття управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі, визначено завдання менеджменту та вибрано функціональні напрями їх реалізації. Розглянуто стратегічне планування як функцію управління конкурентоспроможністю та запропоновано систематизацію стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

2.1 Аналіз стану та перспективи розвитку торгівельної галузі України та підприємств роздрібно торгівлі

Значення роздрібно торгівлі в сучасному світі є значним, така як функціонування торговельної галузі неможливе без участі роздрібних підприємств, які є сполучною ланкою між виробником і споживачем. На ринку роздрібно торгівлі працює велика кількість суб'єктів господарювання, що сприяє постійної конкуренції, яка у свою чергу вимагає від них нових методів, дій і заходів, щоб залучити нових покупців, які стають все вибагливішими до привабливості та якості товарів і додаткових послуг.

В таблиці 2.1 представимо особливі риси, які характеризують підприємства торгівельної галузі

Таблиця 2.1 - Характерні риси підприємств торгівельної галузі (сформовано автором)

Класифікаційні ознаки	Характерні особливості підприємств роздрібно торгівлі
Обсяги реалізації продукції	Продаж малими партіями, поштучно
Основна діяльність	Закупівля та продаж товарів
Допоміжна діяльність	- сортування, збирання, комплектування товарів; - змішування, - розлив у пляшки (з попереднім миттям пляшок або без їх миття), - фасування, поділ та перефасування для продажу меншими партіями, - зберігання (заморожування, охолодження)
Місце розташування	Місцях скупчення людей, житлові квартали
Спеціалізація	реалізація продукції кінцевого споживання

Торгівля має значний вплив на розвиток і збалансованість внутрішнього ринку, виступає своєрідним агентом товарно-грошових відносин, що виникають між власниками товару, та забезпечує працевлаштування великої кількості працівників.

Розвиток торгівлі, яка забезпечує ефективний зв'язок між виробником і споживачем, задовольняє потреби населення, сприяє просуванню товарів і послуг на ринок, є необхідною умовою розвитку економіки регіонів. Проблеми, що виникають у торгівлі, потребують ефективного вирішення, оскільки мають вплив на економічну, фінансову та соціальну сфери.

До основних чинників, що впливають на зміну роздрібного товарообороту, належать:

- купівельна спроможність, споживчі можливості та вподобання українського населення;
- стан і проблеми товарозабезпечення;
- розвиток матеріально-технічної бази роздрібної торгівлі;
- інституціональні перетворення в українській торгівлі;
- зростання концентрації торговельних підприємств та конкуренції між ними [27].

Суттєвий внесок у розвиток роздрібної торгівлі по містах створює скорочення кількості вільного часу працюючого населення. Для таких людей актуальними стають різні види магазинів, розташованих переважно біля їх місця проживання, з продовженим графіком роботи, або взагалі магазини цілодобової торгівлі, у тому числі – торговельні центри [28].

Розвиток сфери роздрібної торгівлі пов'язаний з орієнтацією на потреби споживача та орієнтації на послуги інфраструктури роздрібної торгівлі. Для ефективного функціонування роздрібних підприємств необхідна наявність спеціально обладнаних приміщень, пристосованих для зручності обслуговування покупців, формування товарного асортименту та можливості його швидкої зміни відповідно до споживчих запитів [29].

Роздрібна торгівля за видами економічної діяльності відповідно до КВЕД-2010 [30] здійснюється за такими групами:

47.1 роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

47.19 Інші види роздрібно торгівлі в неспеціалізованих магазинах

47.2 роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах

47.21 Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах

47.22 Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах

47.23 Роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та молюсками в спеціалізованих магазинах

47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах

47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах

47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах

47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет

47.99 Інші види роздрібно торгівлі поза магазинами

Зважаючи на те, що роздрібний товарооборот є основним показником функціонування торговельного підприємства, характеризує результат його діяльності по залученню коштів населення, створює підґрунтя для отримання прибутку, можна наголосити на тому, що саме цей показник визначає ринкову позицію підприємства.

Що стосується товарообігу товарів на підприємствах роздрібної торгівлі в період 2017–2020 рр., слід відмітити, що спостерігається збільшення товарообігу в торговельній мережі на 48,1%, у тому числі продовольчих запасів – на 64,7%, непродовольчих товарів – на 37,1%. Крім того, у кожній групі запасів є товари з найбільшим товарообігом. Так, серед продовольчих товарів найбільший товарообіг виявлено в таких категоріях товарів, як «Тютюнові вироби», «Фрукти та овочі свіжі», «Хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби». Водночас серед непродовольчих товарів найбільший товарообіг виявлено в таких категоріях товарів, як «Фармацевтичні товари», «Автомобілі, деталі та приладдя для них» та «Інші непродовольчі споживчі та неспоживчі товари». Це може пояснюватись як збільшенням ринкової вартості товарів, так і збільшенням попиту населення. [31]

Для аналізу стану роздрібної торгівлі України використаємо статистичні дані Державної служби статистики України про обсяг обороту роздрібної торгівлі в Україні та регіонах за період 2020-2022 років подані в таблиці 2.1. Дані за 2023 рік ще не опубліковані.

Таблиця 2.1 - Обсяг обороту роздрібної торгівлі по Україні та регіонах за період 2020-2023 років (млн. грн.)

Назва області, регіону	Роки					
	2020		2021		2022	
1	2	3	4	5	6	7
Україна	135795,2	100%	153602,5	100,0%	127437,0	100%
Вінницька обл.	3920,0	2,9%	4485,4	2,9%	3665,8	2,9%
Волинська обл.	2548,1	1,9%	2751,4	1,8%	2424,4	1,9%
Дніпропетровська обл.	12849,0	9,5%	14035,7	9,1%	11478,1	9,0%
Донецька обл.	4205,6	3,1%	4618,0	3,0%	3908,8	3,1%
Житомирська обл.	3060,7	2,3%	3622,1	2,4%	3003,4	2,4%
Закарпатська обл.	2812,3	2,1%	3248,3	2,1%	2756,7	2,2%
Запорізька обл.	5838,7	4,3%	6473,4	4,2%	5591,4	4,4%
Івано-Франківська обл.	3181,0	2,3%	3535,4	2,3%	3328,6	2,6%

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Київська обл.	11545,4	8,5%	11888,7	7,7%	9809,0	7,7%
Кіровоградська обл.	2379,3	1,8%	2720,7	1,8%	2288,3	1,8%
Луганська обл.	1296,6	1,0%	1475,9	1,0%	1195,3	0,9%
Львівська обл.	7950,5	5,9%	9490,9	6,2%	8147,8	6,4%
Миколаївська обл.	2975,8	2,2%	3485,2	2,3%	2991,6	2,3%
Одеська обл.	9613,6	7,1%	11386,1	7,4%	9136,7	7,2%
Полтавська обл.	4267,5	3,1%	5122,4	3,3%	4219,6	3,3 %
Рівненська обл.	2442,4	1,8%	2941,1	1,9%	2733,2	2,1%
Сумська обл.	2457,2	1,8%	2943,7	1,9%	2601,9	2,0%
Тернопільська обл.	2041,9	1,5%	2462,3	1,6%	2209,1	1,7%
Харківська обл.	9481,9	7,0%	10684,5	7,0%	8853,6	6,9%
Херсонська обл.	2689,3	2,0%	3058,5	2,0%	2614,1	2,1%
Хмельницька обл.	3398,9	2,5%	3618,9	2,4%	3199,1	2,5%
Черкаська обл.	3258,9	2,4%	3910,4	2,5%	3295,7	2,6%
Чернівецька обл.	1934,9	1,4%	2358,7	1,5%	2082,1	1,6%
Чернігівська обл.	2624,5	1,9%	2945,8	1,9%	2605,2	2,0%
м.Київ	27021,2	19,9%	30339,0	19,8%	23297,5	18,3%

Проведемо аналіз структури обсягів обороту роздрібної торгівлі по областях та місту Києву в загальному обороті України. Для візуалізації розрахованих структурних даних представимо їх на графіку (рисунок 2.2).

Аналіз показує, що обсяги обороту роздрібної торгівлі за період 2020-2021 років зменшилися, особливо впали обсяги у м. Києві та Київській області, а зросли в західних областях України, найбільше у Львівській області, що пов'язано з початком війни та її наслідками.

У 2020 році відбулося стрімке зменшення попиту споживачів, особливо на непродовольчі товари, що пов'язане з несприятливими подіями: негативним впливом пандемії COVID-19, карантинними обмеженнями, закриттям значної кількості підприємств, зменшенням доходів населення.

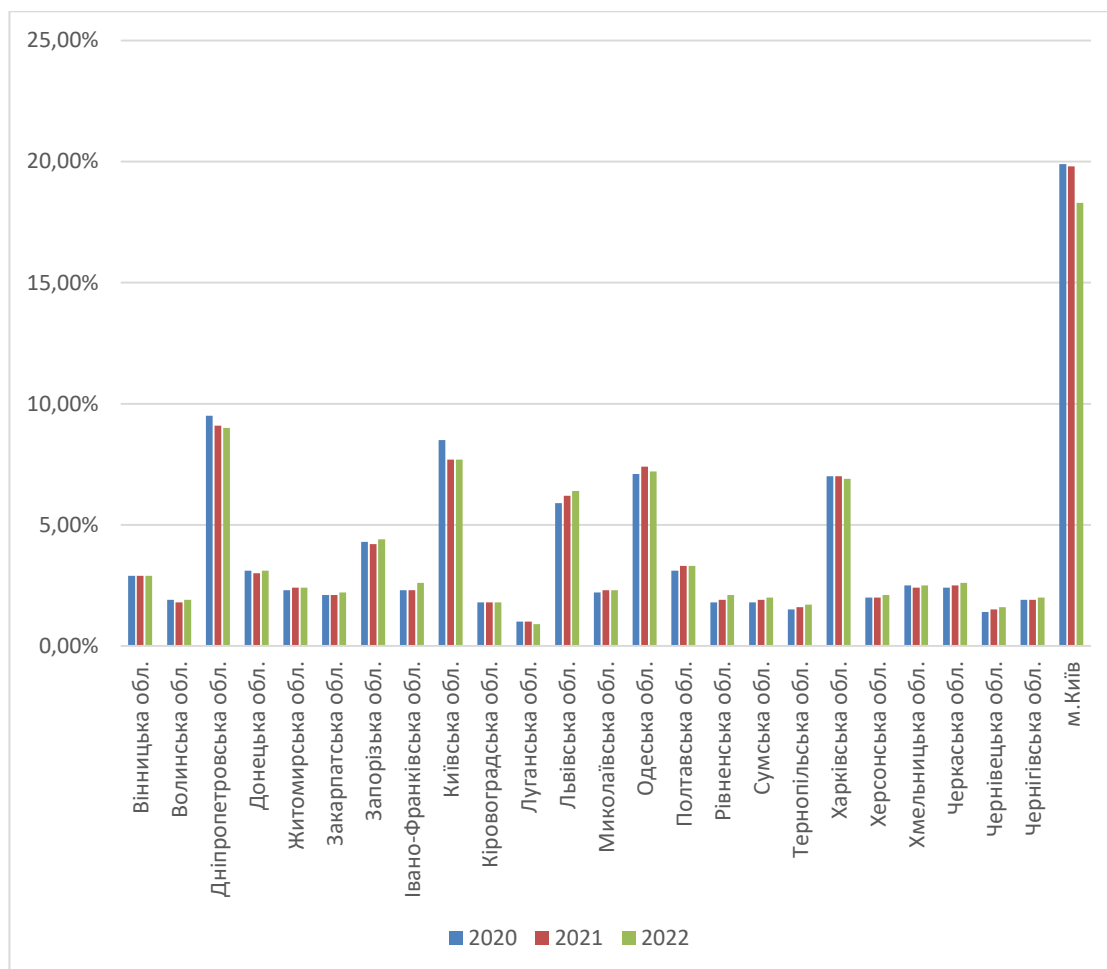


Рисунок 2.2 - Структура обсягів обороту роздрібної торгівлі по областях України та місту Києву

За даними Укрінформ і прес-служби Міністерства економіки, обіг роздрібної торгівлі у березні 2021 р. зріс на 13,1% проти березня 2020 р.; за I квартал – на 7,5% порівняно з аналогічним періодом минулого року.

Це пояснюється тим, що в умовах адаптивного карантину спостерігається відновлення економічної активності завдяки матеріальній підтримці бізнесу та населення з боку держави, стимулювання попиту. В умовах пандемії нагальним постає питання реалізації товарів з метою не лише отримання прибутку, а взагалі збереження функціонування підприємств.

У режимі локдауну роздрібні торговельні підприємства, серед асортименту яких не було товарів першої необхідності, взагалі зачинилися, полиці інших магазинів спорожніли. Звичайно, за таких умов споживачі

надають перевагу продовольчим товарам, адже людина не може жити без харчування. Тому найбільш постраждали саме суб'єкти господарювання, основним видом діяльності яких є роздрібна торгівля непродовольчими товарами.

У період 2022-2023 років розвиток торгівельних підприємств роздрібною торгівлі сповільнився ще більше, обсяги реалізації товарів скоротилися.

Обсяг обороту роздрібною торгівлі у 2022 році у грошовому еквіваленті скоротився на 53 058 млн грн у порівнянні з показником попереднього року.

Результати діяльності підприємств роздрібною торгівлі залежать від загальної ситуації в країні. Причини спаду пов'язані перш за все з воєнними діями, які призводять до кризових явищ загалом в економіці України та спаду роздрібною торгівлі

У 2022 році роздрібна торгівля зіткнулася з цілою низкою негативних наслідків.

Перш за все це масовий відтік населення за кордон, який призвів до значного скорочення попиту у країні. Також через повністю або частково знищені торгівельно розважальні центри в результаті обстрілів, багато операторів були вимушені зробити релокацію зі сходу на захід країни. Це спровокувало кризову ситуацію на підприємствах роздрібною торгівлі в регіонах бойових дій та його приріст у спокійних областях західної України. Міграція забезпечених жителів Києва, Харкова та Дніпра до більш безпечних регіонів показала невідповідність попиту та пропозиції брендів, які є у наявності на західній Україні. Значний вплив спричинило обмеження логістики, масштабні відключення світла та зниження доходів населення.

Відносним позитивом для підприємств роздрібною торгівлі можна вважати те, що стрімка евакуація жителів у зимову пору року з обмеженим набором теплих речей призвела до вимушеної закупівлі легшого одягу та взуття. Також стрімка девальвація гривні та інфляція призвели до масового викупу залишків товарів зі складських запасів до переоцінки. Окрім цього

спостерігався ажіотажний попит на незвичні товари: ліхтарі, сонячні панелі, зарядні станції, генератори, буржуйки, радіатори, акумулятори та інше.

Також у 2022 році спостерігалось падіння добробуту громадян на тлі значного зростання доходів у військових. Що призвело до адаптації споживчих переваг. Але непередбачуваність завтрашнього дня призвела до відмови від дорогих покупок (квартир, автомобілей, ремонтів, закупівлі меблів та побутової техніки), неможливості подорожей.

Для аналізу змін в сфері роздрібно́ї торгівлі в Івано-Франківській області за даними таблиці 2.1 будуємо графічне зображення зміни обсягів обороту роздрібно́ї торгівлі Івано-Франківської області в грошовому вираженні (рисунок 2.3) та відсоткової зміни у загальній структурі обороту роздрібно́ї торгівлі в Україні (рисунок 2.4).

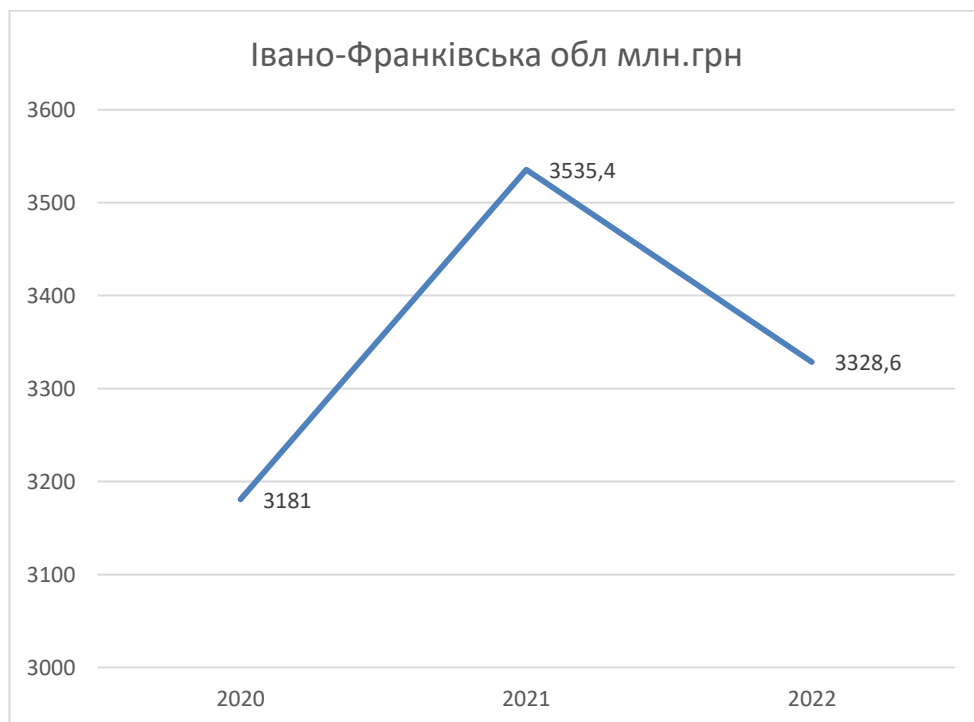


Рисунок 2.3 - Зміна обсягів обороту роздрібно́ї торгівлі Івано-Франківської області в грошовому вираженні



Рисунок 2.4 - Відсоткова зміна структури обороту роздрібної торгівлі в Івано-Франківській області у загальній структурі в Україні

Як видно з графіків представлених на рисунках 2.3 та 2.4 в грошовому еквіваленті обсяги обороту роздрібної торгівлі зменшилися, хоча у структурі роздрібної торгівлі України відсоток обороту роздрібної торгівлі незначно зріс.

Розвиток роздрібної торгівлі, як і будь-якої іншої галузі, неможливий без ефективного аналізу її функціонування та виявлення оптимальних напрямів подальшого розвитку і зростання.

На даний час у роздрібній торгівлі відбуваються трансформаційні процеси, які стосуються не лише змін самих торгових об'єктів, а й каналів збуту продукції. Крім того, відбувається скорочення кількості торгових точок при зростанні їх площі, що свідчить про процес глобалізації у внутрішній торгівлі країни. У таблиці 2.2 подано перелік найбільших роздрібних мереж України [34].

Так, з одного боку, зростає кількість великих торгових об'єктів, таких як супермаркети, гіпермаркети тощо, а з іншого — відбувається скорочення кількості невеликих магазинів, що не можуть конкурувати з великим бізнесом.

Таблиця 2-2 - Перелік десяти найбільших роздрібних мереж України

Оператор	Торгова марка	Кількість магазинів	Формати
«АТБ-маркет»	«АТБ»	372	дискаунтер
Fozzy group	«Сільпо», «Фора», «Фоззі» «Бумимаркет»	297	Cash&Cary, супермаркет, дискаунтер
«Фуршет»	«Фуршет»	99	супермаркет, преміум-супермаркет
«Украинский Ритейл»»	«Брусниця». «Оливье»	68	супермаркет, дискаунтер
«ЕКО».	«ЕКО-маркет»	67	супермаркет, магазин біля дому
Volwest Group	«Наш Край»		супермаркет, магазин біля дому
ТзТОВ ТВК «Львівхолод»	«Рукавичка»	43	Cash&Cary, дискаунтер

Пріоритетною локацією невеликих торговельних об'єктів залишається сільська місцевість, що пояснюється низьким рівнем платоспроможного попиту, зменшенням чисельності сільського населення, відсутністю необхідності придбання певних товарів тощо [9].

В подальшому прогнозується подальша оптимізація торговельних мереж та кількості діючих магазинів, що буде виражатися в зосередженні операторів виключно на прибуткових об'єктах та закритті збиткових. Окрім цього, за даними аналітиків, через відсутність фінансування для розвитку, продовжуватиметься тенденція уповільнення експансії мережевих операторів та перенесення ризиків на девелопера.

Подальшого поширення набуває тенденція переходу суб'єктів роздрібної торгівлі в Інтернет-простір, зважаючи на появу нових різноманітних форм Інтернет-торгівлі та можливості мінімізації підприємствами власних витрат, що безпосередньо вплинуло і на їх потенціал.

Суб'єкти господарювання стурбовані пошуком платформних компаній, які б допомогли їм з реалізацією товарів та їх рекламою. Вважаємо, що така

тенденція спостерігатиметься й у наступні роки. Для поживлення комерційної діяльності необхідно впровадження інновацій, застосування оновлених інструментів взаємодії, консолідації, інтеграції й автоматизації, що дозволить підвищити ефективність ведення роздрібної торгівлі як на сьогоднішній день, так і в майбутньому.

2.2 Аналіз середовища діяльності підприємства роздрібної торгівлі «Супермаркету «СуперСам»

Проаналізуємо діяльність «Супермаркету «СуперСам», який є представником підприємств роздрібної торгівлі.

«Супермаркету «СуперСам» здійснює торгівельну діяльність у центрі міста Долина Івано-Франківської області. Магазин має доволі велику площу, як для магазину районного центру. Підприємство має власну пекарню, кондитерську та цех з виготовлення напівфабрикатів.

Асортимент магазину складається із товарів привезених із Європи, в основному з Польщі, хоча є товари українського та місцевого виробництва. У магазині є великий вибір товарів для здорового харчування - насіння, горіхи, крупи, сухофрукти, соєве молоко. Також є різноманітна випічка, завжди свіжий хліб, алкогольні напої і все інше в основному як і у кожному супермаркеті.

В таблиці 2.3 представимо аналіз економічних показників діяльності підприємства.

За графіком 2.5 видно, що обсяги реалізації і витрати підприємства зростають, але приріст витрат є вищим ніж обсягів реалізації (таблиця 2.4). Приріст обсягів реалізації продукції «Супермаркету «СуперСам» за період 2020-2021роках склав 1,5 %, а у 2021-2022 роках збільшився до 23 %.

країни у гірській місцевості по дорозі до відпочинкового курорту «Буковель», куди з початком повномасштабної війни поїхало багато

мешканців зі сходу України та Київської області.

Таблиця 2. 4 - Аналіз економічних показників діяльності «Супермаркету «СуперСам»

Показники	2020	2021	2022	До 2021/2020року		До 2022/2021року	
				Абс. відх.	Темп зростання, %	Абс. відх.	Темп зростання, %
1 Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	7214	7320,7	9010,3	106,7	101,5	1689,6	123
2 Витрати підприємства, тис. грн.	6412,4	6682,6	8284,7	270,2	104,2	1602,1	124
3 Прибуток , тис. грн.	801,6	638,1	725,6	-11,0	79,6	-1046,6	114
4 Рентабельність підприємства, %	13,5	9,5	8,8	-4	70,4	-0,7	92,6

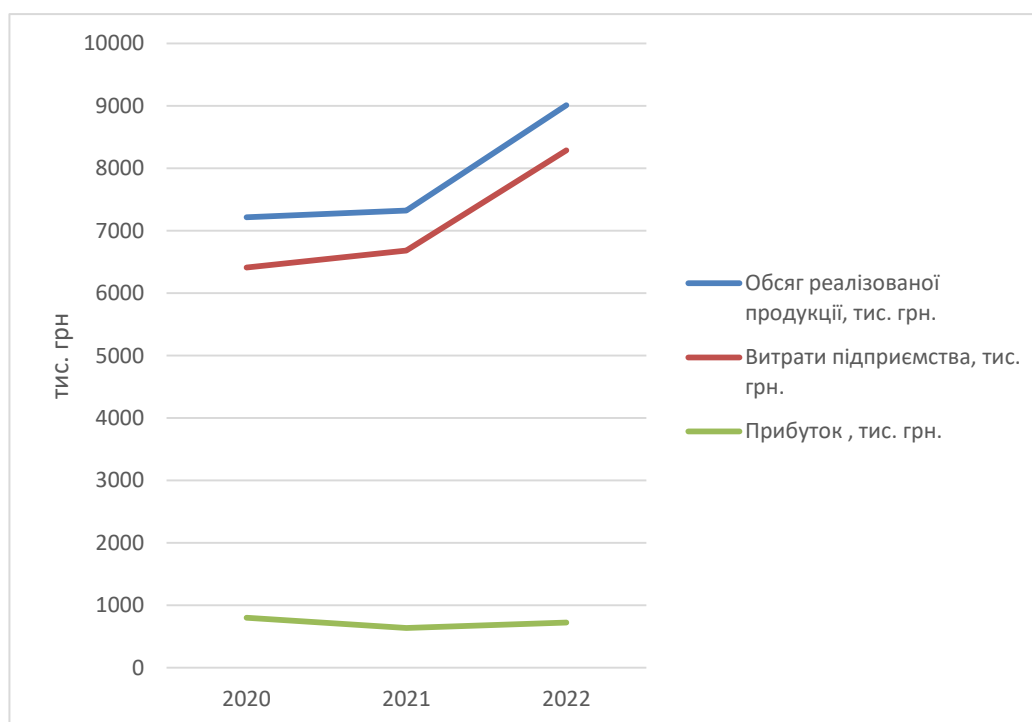


Рисунок 2.5 – Динаміка економічних показників діяльності «Супермаркету «СуперСам»

Це пов'язано з тим, що магазин знаходиться у районі західної частини Однок збільшення обсягів реалізації товарів за досліджуваний період зросли

меншими темпами ніж зростання собівартості товарів, оскільки було ускладнено логістику та налагоджені зв'язки з постачальниками, виросли транспортні витрати та курс долара, що призвело до зменшення прибутків за період 2020-2022 років майже на 10 %. Хоча у період 2022 році порівняно із 2021 роком прибуток супермаркету зріс на 14 %.

Для більш повного дослідження внутрішнього середовища супермаркету проаналізуємо місію, структуру управлінської діяльності, персонал та технології.

На рисунку 2.6 представимо організаційну структуру управління.

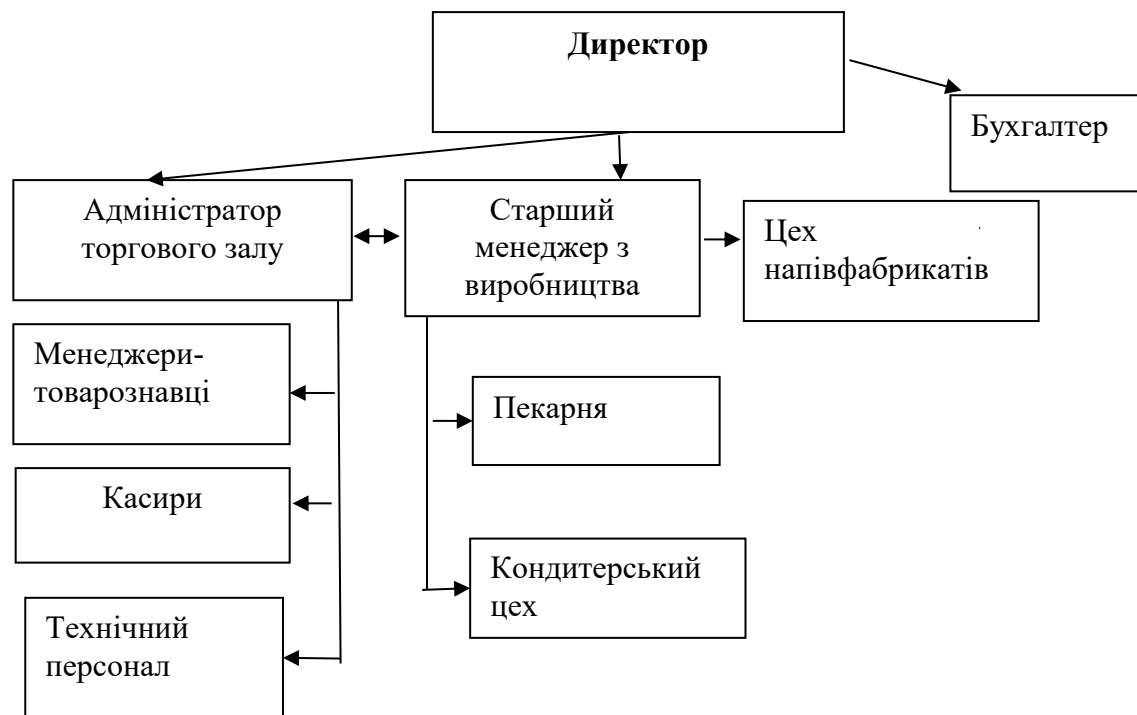


Рисунок 2.6 – Організаційна структура управління «Супермаркет «СуперСам»

Організаційна структура є лінійно-функціональною з переважанням лінійних зв'язків, що є характерним для управління невеликим підприємством. Така структура дає можливість директору самостійно контролювати всі процеси, які відбуваються у торговельному підприємстві, однак при цьому

надає можливість окремим підрозділам підтримувати операційну взаємодію, а саме адміністратор торгового залу та старший менеджер з виробництва можуть оперативно реагувати на потреби клієнтів та керувати наповненням асортименту у торговому залі.

У штаті «Супермаркету «СуперСам» знаходиться 24 працівники. На період свят керівництво магазину залучає додаткових працівників-кондитерів з метою забезпечення зростаючих потреб споживачів та можливості розширення асортименту кондитерських виробів.

Працівники у своїй діяльності користуються гаслом «Споживач завжди правий» та вибрали за свою місію гасло «Зробимо Європу в Україні».

Головна мета супермаркету: «Реалізація товарів, послуг у обсязі, асортименті і якості, що відповідають споживчому попиту; отримання фінансових результатів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства».

Технологічне обладнання у магазині є новим: сучасні стелажі та стійки для розкладки товару, холодильні камери та електричні печі для випікання хлібних та кондитерських виробів, обладнання для замішування тіста, міксери для кремів.

Для подальшого аналізу конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі проведемо оцінки впливу на його діяльність зовнішнього середовища.

Для аналізу середовища непрямого впливу використаємо PEST-аналіз з використанням ABC-оцінювання, де:

- A – важливість фактора для галузі (значна - 3; середня - 2; незначна - 1);
- B – оцінка впливу на підприємство (значний - 3; середній - 2; слабкий - 1);
- C – напрям впливу («+» - позитивний; «-» - негативний; «=» - нейтральний);
- D – зважена оцінка впливу фактора на підприємство.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз підприємства роздрібної торгівлі
«Супермаркет «СуперСам»»

Група факторів	Фактор	A	B	C	$D = A \times B \times C$
Політичні	- Військові дії	3	2	=	=6
	- Блокування кордону з Польщею	1	3	-	-3
	- Зміни у законодавстві	2	2	-	-4
	- Політична нестабільність	2	2	-	-4
	- Податкове законодавство	3	3	-	-9
	Всього				-20
Економічні	- Зниження обсягів продажу	3	3	-	-9
	- Зменшення прибутку	3	3	-	-9
	- Зростання інфляції	2	3	-	-6
	- Здорожчання енергоресурсів	2	3	-	-6
	- Зменшення доходів населення	3	3	-	-9
	Всього				-39
Соціальні	- Зменшення кількості населення	3	3	-	-9
	- мобілізація чоловічого населення	3	3	-	-9
	- зниження пристижу праці у сфері торгівлі	1	1	=	=1
	- безробіття	2	3	+	+6
	Всього				-12
Технологічні	- Сучасні види обладнання	3	2	+	+6
	- Електронний бізнес	3	2	+	+6
	- Доставлення товарів за замовленням	3	2	+	+6
	Всього				+18

За результатами оцінки факторів зовнішнього середовища непрямого впливу можемо зробити висновок, що на даний час для підприємств роздрібної торгівлі, а зокрема і досліджуваного підприємства негативний вплив спричиняють політичні, економічні та соціальні фактори, позитивний вплив на чинять сучасні технології та методи ведення бізнесу, які використовують наші підприємства в сучасних умовах.

Оцінемо фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу.

Цільова аудиторія супермаркету досить широка і включає в себе людей різного віку, статі, доходу та інтересів. Однак, можна виділити деякі загальні характеристики цільової аудиторії. Як правило, це люди віком від 18 до 65 років з середнім рівнем доходу. Молодь віком від 18 до 35 років є найбільш

активною частиною цільової аудиторії. Також магазин відвідують туристи, які прямують до куроту Буковель.

Постачальниками «Супермаркету «СуперСам» є фірма «Євро-Опт», яка пропонує товари з різних країн Європи, зокрема з Австрії, Бельгії, Великобританії, Угорщини, Німеччини, Іспанії, Італії, Нідерландів, Польщі, Франції, Чехії, Словаччини, а також із США. «Євро-Опт» це – оптова база та оптовий інтернет магазин товарів з Європи. Характерними для нього є недорогі ціни, великий асортимент, продаж з перших рук, тільки оригінальні товари, італійська кава, чеський шоколад, німецька побутова хімія і багато іншого. Пропонує доставлення товарів в Україні до місця призначення, що є дуже вигідним для супермаркету.

Ще одним надійним постачальником товарів для «Супермаркету «СуперСам» є інтернет-магазин «Каффалемберг», який працює на ринку України уже давно та має досвід співпраці з досліджуваним підприємством роздрібною торгівлі. Позиціонує себе даний постачальник як надійний оптовий постачальник продуктів з Європи за адекватними цінами. Його діяльність характеризується такими показниками:

- продажами у великих об'ємах;
- реалізацією за доступними цінами;
- високими показниками якості товарів та співпраці з замовниками за європейськими стандартами;
- унікальною рецептурою виготовлення товарів;
- здатністю до зберігання продуктів тривалий час без втрати первинних властивостей, за рахунок особливостей створення та упакуванню.

Також деякі товари «Супермаркету «СуперСам» замовляє в інтернет-магазині EGastronom, який також є інтернет-магазином імпортованих продуктів та побутової хімії з усього світу.

Одним з найкращих постачальників є компанія «LUXIMO», розташована у м. Львів. Дана компанія є одним із найкращих постачальників.

Можна відзначити такі позитивні риси даного постачальника:

- один з найбільших імпортерів сертифікованих продуктів харчування з Європи відзначений нагородами «Вибір країни» 2021 та 2022 років;
- асортимент складається з високоякісної продукції кращих виробників Німеччини;
- доступна ціна європейських товарів для українського споживача;
- щотижневе отримання свіжої продукції;
- гарантія стабільності поставок в потрібних обсягах по всій території України;
- надає особистого менеджера, котрий супроводжує клієнта на всіх етапах співпраці;
- має власний вантажний автотранспорт для здійснення міжнародних перевезень;
- бере на себе зобов'язання, укладає зовнішньоекономічний договір, займається закупівлею товару, митним оформленням та забезпечує доставку в Україну замовнику по узгодженим цінам.

У таблиці 2.6 подано аналіз постачальників з якими найбільш інтенсивно співпрацює «Супермаркету «СуперСам».

Проведемо оцінювання постачальників за обраними критеріями експертним методом використовуючи п'ятибальну шкалу.

За результатами аналізу встановлено, що найбільш вигідною є співпраця з компанією «LUXIMO», м. Львів.

При аналізі впливу зовнішнього середовища на підприємство важливим є дослідження конкурентів. Основними конкурентами, які впливають на діяльність «Супермаркету «СуперСам» є супермаркети, які розташовані на незначній відстані, а це «ЕКО-Маркет», супермаркет «Колібрис» та супермаркет «Камелія». Трохи далі від зазначених супермаркетів знаходиться «Рукавичка», яку також можна розглядати як конкурента для споживачів, які є прихильниками цього торгівельного закладу.

Таблиця 2.6 – Оцінювання постачальників «Супермаркету «СуперСам» за відповідними критеріями

Критерії	Постачальники			Коментарі-рекомендації
	«Каффалемберг», бали	«Євро-Опт», бали	«LUXIMO», бали	
1	2	3	4	5
Репутація та імідж	4 (середня)	3 (середня)	5 (висока)	Вибрати з хорошою репутацією
Обсяги постачання	4 (середній опт)	4 (дрібний обт)	5 (за потребою)	За потребою найзручніше
Оперативність постачання	4 (пошта, власний транспорт)	4 (часткова залежність від пошти)	5 (постачання систематичне, незначна відстань, невеликі партії- пошта)	Найкращий варіант «LUXIMO», м. Львів
Ціни на продукцію	4	4	4	Ціновий діапазон однаковий
Можливість надання кредиту	1 відсутня	1 відсутня	3 короткотермінові	Кредитування важливе
Якості товару, що постачається	4	4	4	Надають гарантії, своєчасно реагують на претензії щодо якості
Виконання умов постачання	4	4	5	Забезпечують узгоджені умови постачання

Для оцінювання взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства роздрібної торгівлі «Супермаркету «СуперСам» застосуємо SWOT – аналіз (таблиця 2.7) та побудуємо SWOT-матрицю (рисунок 2.7) з метою вибору найбільш прийнятної на даному етапі стратегії діяльності підприємства. Для оцінювання факторів з кожної групи використаємо експертний метод Дельфі та оцінимо кожен фактор за ступінню його вагомості у досліджуваній групі факторів.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз підприємства роздрібної торгівлі
«Супермаркету «СуперСам»

Внутрішні стратегічні фактори	Вага фактора, частки	Експертна оцінка, бал	Зважена оцінка, бал (гр 2 x гр 3)
1	2	3	4
Сильні сторони:			
1 Досвід роботи на ринку	0,1	5	0,5
2 Диверсифікація товарного асортименту	0,2	5	1,0
3 Забезпечення достатнім обсягом основних засобів	0,15	4	0,6
4 Низький рівень залежності від зовнішніх позикових джерел	0,05	5	0,25
5 Значна кількість постійних клієнтів	0,2	5	0,2
6 Рівень корпоративної культури роботи	0,15	4	0,6
7 Висока кваліфікованість персоналу	0,1	5	0,5
8 Стимулювання персоналу	0,05	4	0,2
Всього	1	-	3,85
Слабкі сторони			
1 Зменшення частки цільового ринку	0,1	3	0,3
2 Недостатній рівень кваліфікації персоналу та їх мотивації	0,1	3	0,3
3 Нестійкий фінансовий стан	0,2	4	0,8
4 Не ефективне використання основних засобів	0,15	3	0,45
5 Не ефективне управління формуванням та використанням товарних запасів	0,1	3	0,3
6 Недосконала маркетингова діяльність	0,2	3	0,6
7 Не ефективне використання конкурентних переваг товарів	0,15	3	0,45
Всього	1	-	3,2
Можливості			
1 Впровадження інноваційних технологій для покращення системи збуту товарів	0,2	5	1,0
2 Ослаблення позиції підприємств-конкурентів	0,1	2	0,2

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
3 Можливості придбання товарів із знижками у постійних постачальників	0,1	3	0,3
4 Здатність обслуговування додаткових груп покупців чи вихід на новий сегмент ринку	0,1	4	0,4
5 Зростання продуктивності праці персоналу	0,1	5	0,5
6 Розвиток у зв'язку із запровадження прогресивних форм продажу товарів	0,2	4	0,8
7 Навчання сучасним технологіям роботи в сфері продажу	0,2	4	0,8
Всього	1		4,0
Загрози			
1 Збільшення кількості торговельних точок продажу товарів в стратегічній зоні господарювання	0,1	4	0,4
2 Погіршення купівельної спроможності населення та зміна їх потреб і смаків	0,15	5	0,75
3 Зростання конкуренції на ринку	0,1	4	0,4
4 Зниження платоспроможності підприємства	0,15	5	0,75
6 Жорстке державне регулювання цін стосовно великого переліку товарів	0,1	2	0,2
7 Зменшення місткості ринку, несприятливі демографічні зміни входу на нові ринкові сегменти	0,1	4	0,4
8 Не визначеність в термінах закінчення війни	0,1	4	0,4
9 Зростання інфляційних процесів і їх очікування	0,1	4	0,4
10 Зменшення ритмічності та постійності споживання	0,1	4	0,4
Всього	1		4,1

	Сильні сторони (3,85)	Слабкі сторони (3,2)
Можливості (4,0)	Агресивна стратегія	Стратегія стабілізації
Загрози (4,1)	Стратегія підтримання існуючого стану	Стратегія виживання

Рисунок 2.7 – SWOT – матриця вибору стратегії розвитку персоналу

За результатами SWOT-аналізу пріоритетною для подальшої діяльності підприємства буде стратегія підтримання існуючого стану. Підприємство повинно використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Підприємство може вибірково здійснювати «контратаки» - завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість засиль має спрямовуватись на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози. [35]

2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі «Супермаркет «СуперСам»

Проведемо більш детальний аналіз конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі «Супермаркет «СуперСам».

Оцінювання конкурентоспроможності супермаркету дозволить:

- порівняти свій асортимент і різноманітність товарів та виявити, де можна його урізноманітнити та покращити;
- сформулювати план заходів щодо підвищення рівня кваліфікації працівників, щоб вони надавали якісніші консультації, якщо це потрібно;
- виокремити проблемні моменти, які можна покращити.

Перерахуємо основні вимоги, які склалися у споживачів стосовно ідеального супермаркету:

- широкий асортимент товарів за асортиментними групами: вибір свіжих продуктів харчування, включаючи фрукти, овочі, м'ясо, рибу, молочні продукти, хлібобулочні вироби та інше;
- невисокі ціни (нижчі ніж у конкурентів);
- розташований в зручному місці, щоб забезпечити легкий доступ для клієнтів, у густонаселеному районі, з хорошим транспортним сполученням;

- надавати нележний сервіс: пропонувати зручні умови оплати, включаючи готівку, банківську картку, кредитні картки; пропонувати безкоштовну доставку для замовлень на певну суму; пропонувати зручну парковку для своїх клієнтів; бути чистим та охайним, щоб створити приємну атмосферу для покупок та безпечним для клієнтів і персоналу.

Результати експертних оцінок за п'ятибальною шкалою представимо в таблиці 2. 8.

Таблиця 2.8 – Оцінка діяльності конкурентів підприємства роздрібної торгівлі «Супермаркет «СуперСам»

Критерії	Конкуренти, 1 – 5 бали			
	«Супермаркет «СуперСам»	«ЕКО-Маркет»	«Колібрис»	«Камелія»
Обсяги реалізації	4	5	4	3
Рівень сервісу	5	4	4	4
Якість товару	5	4	4	4
Реклама	4	5	3	3
Асортимент	4	5	4	4
Розташування	5	4	4	4
Торгівельні площі	4	5	3	3
Паркування	5	5	2	2
Швидкість обслуговування на касі	5	4	4	4
Зручність розміщення торгових відділів	5	5	4	4
Соціальна відповідальність	4	4	3	3
Сумарний бал	50	50	39	38

За результатами оцінювання в таблиці 2.8 розрахуємо відносний рівень конкурентоспроможності, вибравши критерії за якими у підприємств-конкурентів є певні оцінні розбіжності та занесемо їх у таблицю 2.9.

Для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності $I_{КСП}$ використаємо формулу

$$I_{КСП} = \frac{I_{\Pi}}{I_E} \geq 1, \quad (2.1)$$

де I_{Π} - індекс за параметрами якості;

I_E - індекс за економічними параметрами.

Таблиця 2.9 – Параметри якості для підприємств-конкурентів роздрібно́ї торгівлі

Параметри	Назви супермаркетів-конкурентів			Коефіцієнт вагомості параметра, $\sum a_i = 1$	Одиничний показник, $q1$	Одиничний показник, $q2$
	Конкуренти		«Супермаркет «СуперСам»			
	«ЕКО-Маркет»	«Колібріс»,				
Обсяги реалізації	5	4	4	0,05	0.8	1
Рівень сервісу	4	4	5	0,20	1.25	1.25
Якість товару	4	4	5	0,15	1.25	1.25
Реклама	5	3	4	0,10	0,8	1.3
Асортимент	5	4	4	0,15	0,8	1
Розташування	4	4	5	0,05	1.25	1.25
Торгівельні площі	5	3	4	0,05	0,8	1,3
Паркування	5	2	5	0,05	1	2.5
Швидкість обслуговування	4	4	5	0,1	1.25	1.25
Зручність розміщення торгових відділів	5	4	5	0,05	1	1.25
Соціальна відповідальність	4	3	4	0,05	1	1.3
Результуючий показник				$\Sigma=1$		

Процедура визначення одиничних параметричних індексів за показниками якості здійснюється за формулами (2.2) або (2.3). Якщо збільшення параметра призводить до покращення якості, то одиничний параметричний індекс розраховується як відношення величини параметра досліджуваного об'єкту до величини параметра об'єкта-конкурента, з яким здійснюється порівняння, за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{\text{баз}_i}}, \quad (2.2)$$

де q_i – одиничний безмірний параметричний індекс досліджуваного об'єкта;

P_i – одиничний параметр досліджуваного об'єкта;

$P_{базі}$ – одиничний параметр об'єкта-конкурента;

Якщо збільшення параметра призводить до погіршення якості, то одиничний параметричний індекс розраховується як відношення величини параметра об'єкта-конкурента до величини параметра досліджуваного об'єкту за оберненою формулою:

$$q_i = \frac{P_{базі}}{P_i}, \quad (2.3)$$

Для проведення розрахунків приймемо такі позначення:

- «Супермаркет «СуперСам» - досліджуваний об'єкт;
- «ЕКО-Маркет» - супермаркет-конкурент -1
- «Колібріс» - супермаркет-конкурент -2

Для визначення групового параметричного індексу $I_{ТП}$, за оцінюваними в таблиці 2. 9 параметрами якості з урахуванням вагомості (питомої ваги) кожного параметра a_i , використаємо формулу:

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i, \quad (2.4)$$

Розрахуємо $I_{ТП}$ «Супермаркет «СуперСам» відносно конкурента 1 - «ЕКО-Маркет»:

$$(0,05*0,8)+(0,2*1,25)+(0,15*1,25)+(0,1*0,8)+(0,15*0,8)+(0,05*1,25)+ \\ +(0,05*0,8) +(0,05*1)+(0,1*1,25)+(0,05*1)+(0,05*1) = 1,06$$

Оскільки $I_{ТП} > 1$ – рівень конкурентоспроможності «Супермаркету «СуперСам» за показниками якості вищий від «ЕКО-Маркет».

Розрахуємо $I_{ТП}$ «Супермаркет «СуперСам» відносно конкурента 2 - «Колібріс»:

$$(0,05*1)+(0,2*1,25)+(0,15*1,25)+(0,1*1,3)+(0,15*1)+(0,05*1,25) \\ +(0,05*1,3) +(0,05*2,5)+(0,1*1,25)+(0,05*1,25)+(0,05*1,25) = 1,27$$

Оскільки $I_{ТП} > 1$ – рівень конкурентоспроможності «Супермаркету «СуперСам» за показниками якості вищий від конкурента «Колібріс».

Оскільки в гіпермаркетах дуже багато різноманітних товарів, пропонуємо взяти ціни ідентичних товарів у аналізованих гіпермаркетах і за ними розрахувати показник конкурентоспроможності за економічними параметрами.

$$I_e = \frac{E_{пд}}{E_{пк}}, \quad (2.5)$$

де $E_{пд}$ - економічні параметри досліджуваного підприємства,

$E_{пк}$ - економічні параметри підприємства-конкурента.

Для визначення індекса за економічними параметрами використовуємо витрати підприємств та заповнимо таблицю 2.10.

Таблиця 2.10 – Економічні параметри підприємств-конкурентів

Параметри	Назви супермаркетів-конкурентів			Еп1	Еп2
	Конкуренти		«Супермаркет «СуперСам»		
	«ЕКО- Маркет»	«Колібріс»,			
Витрати підприємства, тис. грн.	9568	8455	8284,7	0,87	0,98

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності «Супермаркету «СуперСам» відносно основних конкурентів:

$$I_{КСП1} = 1,06/0,87 = 1,21 \text{ – відносно «ЕКО-Маркету»};$$

$$I_{КСП2} = 1,27/0,98 = 1,3 \text{ – відносно «Колібріс»}.$$

За результатами аналізу визначено, що рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства «Супермаркету «СуперСам» є вищим відносно основних конкурентів. Хоча при оцінюванні конкурентоспроможності за бальним методом обидва підприємства-конкуренти «Супермаркет «СуперСам» та «ЕКО-Маркет» отримали однакову сумарну оцінку.

Враховавши зважування кожного з оцінених показників якості та враховавши відносний економічний показник ми визначили, що рівень конкурентоспроможності «Супермаркету «СуперСам» є вищим від основного конкурента на 21 %. Однак доцільно врахувати параметри за якими «Супермаркет «СуперСам» отримав нижчі оцінні бали та спрямувати діяльність менеджменту на покращення таких показників як реклама, асортимент, торгівельні площі.

Висновок до розділу 2. В розділі проведено діагностику управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі. Проаналізовано стан та перспективи розвитку торгівельної галузі України та підприємств роздрібною торгівлі. Виділено

класифікаційні ознаки та характерні особливості підприємств роздрібною торгівлі.

Проаналізовано обсяг обороту роздрібною торгівлі по Україні та регіонах за період 2020-2023 років. Визначено, що у 2021 році обсяги обороту порівняно із попереднім 2020 роком почали зростати. У 2022 році у східних областях обсяги обороту роздрібною торгівлі у структурі торгівлі України у відсотковому значенні зменшилися, а у західних збільшилися за рахунок міграційних процесів пов'язаних з початком війни.

Досліджено зміну обсягів обороту роздрібною торгівлі Івано-Франківської області в грошовому вираженні. Не дивлячись на збільшення обсягів обороту роздрібною торгівлі Івано-Франківської області у структурі обороту областей України у 2022 році, обсяги обороту у гривневому еквіваленті зменшилися.

Проведено аналіз середовища діяльності підприємства роздрібною торгівлі «Супермаркету «СуперСам». Проаналізовано внутрішнє середовище підприємства: показники його економічної діяльності, організаційну структуру управління, персонал, технології та визначено мету діяльності

супермаркету.

Проведено аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу з використанням PEST-аналізу, ABC-аналізу. Проаналізовано споживачів, постачальників, конкурентів та за допомогою SWOT-аналізу визначено взаємовплив середовищ на підприємство та визначена стратегія його подальшого розвитку та забезпечення конкурентоспроможності.

Проведено аналіз конкурентоспроможності «Супермаркету «СуперСам» відносно основних конкурентів, визначено інтегральний індекс конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

3.1 Пропозиції щодо напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств роздрібно́ї торгівлі

Для підприємств роздрібно́ї торгівлі в Україні не дивлячись на існуючі нормативні акти, які регулюють торгівельну діяльність, за результатами досліджень науковців [36, 37, 38, 39], доцільно розробити стратегічні напрями розвитку стосовно:

- пріоритетних напрямків торгівлі;
- державної підтримки підприємств та фізичних осіб підприємців, які працюють в сфері торгівлі та впроваджують інновації у торгівельну діяльність;
- зменшення податкового тиску, шляхом зниження податкової ставки;
- відповідність української роздрібно́ї торгівлі до міжнародних стандартів та посилити контроль за їх порушення;
- захист прав споживачів через отримання якісного товару та високого рівня обслуговування;
- обмеження спекуляції недобросовісними продавцями та ввести регулювання цін на товари першої необхідності, таким чином зробивши їх доступнішими для малозабезпечених верств населення;
- покласти на територіальні громади функцію контролю за дотриманням норм внутрішньої торгівлі, а також підвищити соціальну активність самих споживачів та посприяти у проявленні громадської свідомості.

Такий підхід сприяв би підприємствам роздрібно́ї торгівлі розвиватися на інноваційних засадах та у відповідності з міжнародними стандартами.

Важливим завданням для управління конкурентоспроможністю

підприємств роздрібно́ї торгівлі є вибір конкурентної стратегії, яка буде визначати критерії диференціації товарів і послуг та напрями покращення бізнес-процесів і функцій діяльності підприємства.

Також слід звертати увагу на те, за рахунок яких ресурсів торгівельне підприємство планує покращувати власну конкурентоспроможність – зовнішніх чи внутрішніх.

Орієнтація на зовнішні можливості ставить підприємству певні обмеження, існуючі й потенційні можливості, не залежать від підприємства, і знаходяться в його нинішній і передбачуваній сфері інтересів. Для підприємства роздрібно́ї торгівлі це можуть бути: науково-технічний прогрес, зміна купівельних (споживчих) переваг, законодавство, економічна ситуація в регіоні, державна політика, світові політичні тенденції, можливості сформовані підприємством-конкурентом. У цій ситуації підприємство повинно добре орієнтуватися на ринку та вміло використовувати можливості.

Орієнтація на внутрішні можливості торговельного підприємства залежать від нього самого, а вони носять обмежений характер. Такі обмеження поділяють на обмеження пов'язані з: фінансами; персоналом; інформацією; закупівлею; продажами.

Управління конкурентоспроможністю потрібно пов'язати із моніторингом позиції, яку займає підприємство роздрібно́ї торгівлі:

- якщо позиція сильна то потрібно використовувати зовнішні і внутрішні можливості;
- якщо слабка, то орієнтуватися на стратегію мінімізації витрат;
- при широких зовнішніх або внутрішніх можливостях, старатися їх використовувати з найбільшим ефектом.

Українські підприємства роздрібно́ї торгівлі для покращення рівня конкурентоспроможності повинні більше уваги приділяти інноваційним технологіям.

Для покращення конкурентоспроможності необхідним є впровадження

інновацій, оновлених інструментів взаємодії, консолідації, інтеграції та автоматизації, що дозволить підвищити ефективність ведення роздрібного бізнесу.

На рисунку 3.1 відобразимо напрями інноваційного розвитку у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств роздрібно́ї торгівлі.



Рисунок 3.1 – Напрями застосування інновацій в роздрібній торгівлі
(складено автором)

Охарактеризуємо напрями інновацій у сфері роздрібно́ї торгівлі для забезпечення конкурентоспроможності:

- активне використання цифрових можливостей, враховуючи, що сучасний споживач хоче самостійно приймати рішення про здійснення покупок у роздрібному магазині чи інтернет-магазині, здобути незалежність від каналів збуту;

- об'єднання переваг стандартних роздрібних магазинів і інтернет-магазинів, що дасть можливість споживачеві відчувати свободу вибору;

- підвищення якості обслуговування клієнтів і ступінь їх залученості в розвиток бренду, формування унікального споживчого досвіду через зручність здійснення покупок і невичерпний асортимент продукції;
- впровадження інноваційних технологій в процес роздрібної торгівлі, зокрема, Internet of Things (IoT), штучного інтелекту, розроблення віртуальної реальності, передових робототехнік [41, 42].

3.2 Шляхи покращення управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі

Проведені теоретичні дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства, а також аналіз середовища діяльності підприємства роздрібної торгівлі «Супермаркет «СуперСам» дають можливість визначити напрями подальшої діяльності підприємства.

За результатами SWOT-аналізу проведеного в розділі 2 вибрано стратегію підтримання існуючого стану. Дана стратегія буде конкурентною стратегією для підтримання позицій супермаркету на ринку.

Реалізувати дану стратегію можна виходячи на окремі ринкові ніші, покращувати якість сервісу, що буде стримувати наступ конкурентів і готуватися до активних дій у майбутньому.

Доцільно застосовувати диверсифікацію та впроваджувати інновації в усіх можливих напрямках діяльності супермаркету.

Значення диверсифікації в діяльності підприємства роздрібної торгівлі на сьогоднішній день не отримало належної оцінки і визнання, а її можливості використовуються не повністю.

Для досліджуваного підприємства роздрібної торгівлі можуть застосовувати такі моделі диверсифікації як:

- концентрична, яка полягає у підвищенні якості діяльності, її модифікація, удосконалення сервісу та розширення асортименту;

- горизонтальна – здійснення нових видів діяльності, які задовольнятимуть більш широке коло потреб споживачів;
- конгломератна – зміна профілю діяльності, інвестування коштів у інші сфери діяльності;
- комплексна – поєднання зазначених вище моделей.

Оскільки «Супермаркет «СуперСам» та досліджувані підприємства-конкуренти можна віднести до невеликих торговельних підприємств, які максимально наближені до споживача найбільш ефективним буде використання концентричної моделі диверсифікації.

На рисунку 3.1 представимо напрями диверсифікації діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі.



Рисунок 3.2 - Напрями реалізації конкурентної стратегії діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі

Розглянемо напрями реалізації стратегії на підприємстві:

1 Персоніфікація роботи із споживачем. Продавець повинен нагадувати споживачам про ще не придбані товари, знаючи їхні смаки та потреби. В такому випадку відвідувачі стануть добрими знайомими і щоразу повертатимуться в магазин та здійснювати покупки.

2 Формування асортименту. Для формування асортименту товарів потрібно дослідити та враховувати звички та потреби споживачів, які є постійними клієнтами магазину.

3 Використання схеми «канбан» (постачання точно в термін), яка полягає в постачанні потрібних товарів у потрібний час і у потрібних (невеликих) кількостях є вкрай актуальною для невеликих торговельних площ (мінімальними площами складів – вона дозволить на обмежених за розміром торговельних площах і прилавках виставляти якомога більше товарів.

4 Дисконтна система гнучких знижок відноситься до системи лояльності і є перспективною для використання малими підприємствами роздрібною торгівлі. Вона передбачає, що покупець, який здійснив покупку на встановлену магазином суму, отримає картку, після чого йому на кожну наступну покупку буде надаватися знижка в розмірі 5-7% від загальної суми.

При введенні в дію дисконтних карток слід враховувати, що:

- дисконтна картка повинна бути багатофункціональною і може бути виконана у вигляді брилка, календаря, спонукати споживача носити її з собою та бачити рекламу магазину;

- у журналі реєстрації видачі карток слід фіксувати координати майбутнього постійного клієнта, його день народження, щоб знову ж таки персоніфікувати підхід до споживача, вітаючи його з днем народження.

Для покращення сервісного обслуговування доцільно систематично моніторити його рівень використовуючи методику «таємний покупець» (Mystery Shopping). Персонал при цьому проінформувати, що така метода використовується, щоб всі завжди були готові до перевірки.

Другим важливим засобом набуття підприємством роздрібною торгівлі конкурентних переваг є впровадження інновацій. Для підприємств роздрібною торгівлі ефективними будуть такі інновації:

Радикальні інновації, пов'язані з серйозними змінами в області технологій і кардинальні зміни, що вони спричиняють. Наприклад, Інтернет дозволяє створити системи електронної торгівлі, що зробили переворот в роботі з постачальниками і розширили свою географію на весь світ.

Покрокові інновації характеризуються незначною технологічною еволюцією і поетапним поліпшенням умов для споживача. Наприклад, поступове збільшення простору для проходу в торгових площах створюватимуть комфортніші умови для здійснення покупок.

Соціальні інновації припускають незначні зміни технології при чутливій еволюції купівельних звичок. Цілодобово відкриті магазини повинні набути широкого поширення тому, що вони більш пристосовані до реального ритму життя людини, не вимагаючи капітальних змін у технологіях торгівлі.

Технічні інновації можуть не відчуватися споживачем безпосередньо, проте саме вони визначають передові позиції лідерів на ринку пропозиції. Наприклад, у супермаркетах та інших дискаунтерах доцільно використовувати портативне упакування виробників, яке дозволить виставляти товари без зайвих маніпуляцій, що призведе до скорочення витрат, а отже і роздрібною ціни.

Револьюційні інновації укріплюють існуючі відносини між учасниками ринку, замінюючи застарілі технології. Так, технології електронного обміну даними (EDI, electronic data interchange) між виробниками і ритейлорами.

Локальні інновації – інновації усередині своєї ніші – руйнують існуючі комерційні відносини без зміни технологій. Необхідний широкий розвиток власних торгових марок (private label). Наприклад, товари з власної кондитерської.

Комерційні інновації, повинні забезпечити конкурентні переваги

роздрібних торговельних підприємств, а саме забезпечити:

- перетворення пасивного споживача на активного учасника ринку; це повинно стати важливою частиною процесу надання послуг роздрібною торгівлі;
- пошук засобів, що дозволяють споживачу отримати задоволення від процесу здійснення покупок, зокрема створення приємної атмосфери в місцях продажів;
- підвищена увага, що приділяється клієнтом своєму бюджету, часу і важливості здійснюваних покупок;
- перетворення роздрібною торгівлі на майданчик, де виникають нові зв'язки і відбувається обмін креативними ідеями.

3.3 Заходи з покращення конкурентоспроможності та їхня економічна ефективність

Для реалізації запропонованих напрямів управління конкурентоспроможністю пропонуємо впровадити на підприємстві роздрібною торгівлі «Супермаркет «СуперСам» такі заходи.

Захід 1. Оскільки в даний час без запровадження інтернет-комунікацій, інтернет-реклами складно говорити про конкурентоспроможність будь-якої діяльності, то пропозиція ввести сторінку підприємстві роздрібною торгівлі «Супермаркет «СуперСам» в Facebook є актуальною. Адже усі ринкові лідери рекламують свої продукти в інтернеті за допомогою пошукових гігантів, соціальних мереж та месенджерів.

Для запуску такої промоційної кампанії в Facebook представимо модель дій з її створення (рисунок 3.3)

Одне з основних переваг реклами в мережі інтернет полягає у тому, що вона коштує на багато дешевше, ніж інші види.

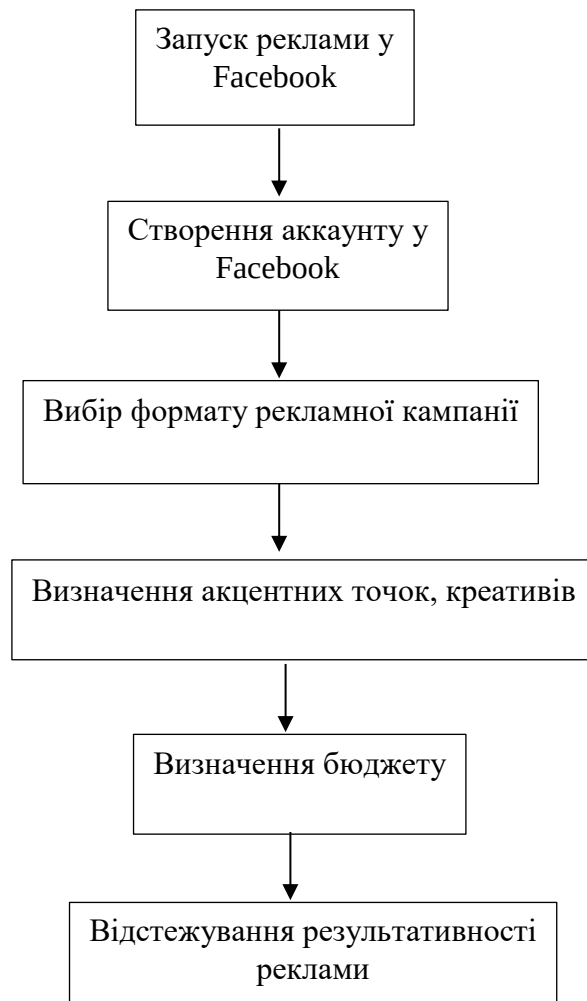


Рисунок 3.3 – Модель створення рекламної кампанії у Facebook для «Супермаркету «СуперСам»

Місця для розміщення інтернет-реклами пропонують клієнту спеціалізовані агентства – це набір різних рекламних майданчиків, де рекламодавець має доступ до певної інформації:

- відвідуваність сайту;
- вартість рекламних місць;
- його індекс цитування (скільки посилань на цю сторінку веде з інших сайтів);
- кількість партнерів ресурсу.

Ефективність реклами можна оцінювати по-різному - за кількістю

переходів на сайт, вартості за клік або багатьом іншим показникам з аналітики. Але кінцева мета будь-якого просування - прибуток. Саме його треба розрахувати, щоб оцінити ефективність реклами.

За даними продавців реклами Середня вартість показу реклами в facebook залежить від об'єму її показів, що у свою чергу залежить від виставленого бюджету (денного або на весь термін дії). В середньому, з бюджетом від 1 до 3 доларів в день, вартість буде від 0,5 до 2 доларів за 1000 показів реклами цільовій аудиторії.

Оцінимо окупність витрат на рекламу. У наші ситуації це видатки на інтернет рекламу. Розрахуємо показник ROAS - Return On Ad Spend або окупність витрат на рекламу.

ROAS допоможе дізнатися, чи вдалося заробити більше, ніж було витрачено на рекламну кампанію. Коефіцієнт розраховується як відношення доходу від рекламної кампанії до витрат на її проведення.

Наприклад, «Супермаркет «СуперСам» витратив на Facebook Ads - 1600 грн, що дало 12 замовлень із середнім чеком 500 грн. Тоді

$$ROAS = 12 \times 500 / 1600 = 3,75 \text{ грн}$$

Отже з кожної витраченої гривні «Супермаркет «СуперСам» отримає майже 4 гривні доходу.

Захід 2. Другим заходом, який призведе до кращого задоволення потреб споживача, а відповідно і конкурентоспроможності магазину це - розвезення інтернет-замовлень до споживача.

«Супермаркету «СуперСам» рекомендовано придбати вантажний бус марки «Ivesco» вартістю 400 тис.грн. для доставки товарів споживачам м. Долина та прилеглих територій.

Визначимо економічну доцільність такого придбання.

Оплата автомобіля проводиться одноразовим платежем.

Приблизні обсяги реалізації товарів за одне перевезення замовлення від 1000 грн. для одного клієнта.

Грузопідйомність автомобіля 3 тонни, якщо правильно побудувати логістичний маршрут то можна за один заїзд привести товари 20 замовникам (крім домогосподарств, акцент зроблено у тому числі і на будинки відпочинку, садиби та ресторани)

$$20 \times 1000 = 20000 \text{ тис. грн.}$$

Впровадження такого заходу буде мати і соціальний ефект, оскільки буде працевлаштовано одного працівника – шофера з орієнтовною заробітною платою за місяць 10 тис. грн. та надана допомога у доставленні продуктів людям, які з певних обставин не можуть прийти у магазин.

Вартість заправки автомобіля на 100 км складе орієнтовно 15 літрів дизпалива ціною 55 грн/літр.

Зробимо припущення, що постачання товару буде здійснюватися 10 раз в місяць.

Орієнтовний валовий прибуток за місяць складе 175000 грн.:

$$20000 \times 10 - (15 \times 100 \times 10 + 10000) = 200000 - 25000 = 175000 \text{ грн.}$$

За рік валовий прибуток складе приблизно $175000 \text{ грн} \times 12 = 2100000 \text{ грн.}$

Запропоновані заходи дають можливість «Супермаркету «СуперСам» забезпечити реалізацію визначеної за SWOT-аналізу стратегію підтримання існуючого стану, забезпечити лояльність споживачів через запровадження додаткових сервісних послуг та отримати додаткові грошові надходження.

Висновок до розділу 3. У розділі надано рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі. Виокремлено стратегічні і тактичні напрями розвитку підприємств роздрібної торгівлі та напрями управління конкурентоспроможністю підприємств зазначеної сфери діяльності. Запропоновано та обгрунтовано напрями інновацій у роздрібній торгівлі.

Запропоновано шляхи покращення управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі на прикладі «Супермаркет «СуперСам», розроблено шляхи реалізації обраної за результатами SWOT-аналізу стратегії підтримання існуючого стану, яка буде конкурентною стратегією подальшої діяльності підприємства, а саме через вихід на окремі ринкові ніші, покращення якості сервісу та запровадженні інноваційних рішень для роздрібною торгівлі. Запропоновано напрями реалізації конкурентної стратегії діяльності підприємства роздрібною торгівлі та подано шляхи їх реалізації.

Запропоновано заходи з покращення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі «Супермаркет «СуперСам», зокрема розроблено модель створення рекламної кампанії у Facebook для «Супермаркету «СуперСам» та покращення сервісного обслуговування споживачів, а також розраховано економічну ефективність зазначених пропозицій.

ВИСНОВКИ

Метою магістерської роботи є управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі.

Проаналізовано теоретичні засади формування конкурентоспроможності торгівельного підприємства. Виділено та охарактеризовано особливості забезпечення конкурентоспроможності торгівельного підприємства. Досліджено рівні формування конкурентоспроможності торгівельного підприємства та їх взаємозв'язок. Визначено та систематизовано складові забезпечення конкурентоспроможності торгівельного підприємства.

Досліджено теоретичні основи проведення оцінювання конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі. Дано визначення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі та охарактеризовано особливості факторів, які впливають на оцінювання таких підприємств. Зазначено необхідність врахування рівнів управління при оцінюванні конкурентоспроможності. Охарактеризовано методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та розроблено модель оцінювання конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі. Визначено та систематизовано результуючі показники, порівняння яких дасть можливість провести об'єктивне оцінювання конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі.

Досліджено проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі. Дано визначення поняття управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі, визначено завдання менеджменту та вибрано функціональні напрями їх реалізації. Розглянуто стратегічне планування як функцію управління конкурентоспроможністю та

запропоновано систематизацію стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі.

У другому розділі проведено діагностику управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі. Проаналізовано стан та перспективи розвитку підприємств роздрібної торгівлі України та Івано-Франківської області, виділено їхні класифікаційні ознаки та характерні особливості.

Проаналізовано обсяг обороту роздрібної торгівлі по Україні та регіонах за період 2020-2023 років. Визначено, що у 2021 році обсяги обороту порівняно із попереднім 2020 роком почали зростати. У 2022 році у східних областях обсяги обороту роздрібної торгівлі у структурі торгівлі України у відсотковому значенні зменшилися, а у західних збільшилися за рахунок міграційних процесів пов'язаних з початком війни.

Досліджено зміну обсягів обороту роздрібної торгівлі Івано-Франківської області в грошовому вираженні. Не дивлячись на збільшення обсягів обороту роздрібної торгівлі Івано-Франківської області у структурі обороту областей України у 2022 році, обсяги обороту у гривневому еквіваленті зменшилися.

Проведено аналіз середовища діяльності підприємства роздрібної торгівлі «Супермаркету «СуперСам». Проаналізовано внутрішнє середовище підприємства: показники його економічної діяльності, організаційну структуру управління, персонал, технології та визначено мету діяльності супермаркету.

Проведено аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу з використанням PEST-аналізу, ABC-аналізу. Проаналізовано споживачів, постачальників, конкурентів та за допомогою SWOT-аналізу визначено взаємовплив середовищ на підприємство та визначена стратегія його подальшого розвитку та забезпечення конкурентоспроможності.

Проведено аналіз конкурентоспроможності «Супермаркету «СуперСам»

відносно основних конкурентів, визначено інтегральний індекс конкурентоспроможності.

У розділі надано рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі. Виокремлено стратегічні і тактичні напрями розвитку підприємств роздрібною торгівлі та напрями управління конкурентоспроможністю підприємств зазначеної сфери діяльності. Запропоновано та обгрунтовано напрями інновацій у роздрібній торгівлі.

Запропоновано шляхи покращення управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі на прикладі «Супермаркет «СуперСам», розроблено шляхи реалізації обраної за результатами SWOT-аналізу стратегії підтримання існуючого стану, яка буде конкурентною стратегією подальшої діяльності підприємства, а саме через вихід на окремі ринкові ніші, покращення якості сервісу та запровадженні інноваційних рішень для роздрібною торгівлі. Запропоновано напрями реалізації конкурентної стратегії діяльності підприємства роздрібною торгівлі та подано шляхи їх реалізації.

Запропоновано заходи з покращення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі «Супермаркет «СуперСам» та розраховано їхню економічну ефективність.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Портер М. Е. Стратегія конкуренції. пер. з англ. К.: Основи, 1998.390 с.
- 2 Портер М. Конкуренция: учеб. пособ. пер. с англ. Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.
- 3 Портер М. Международная конкуренция. пер. с англ. под ред. В. Д. Щетинина. Междунар. отношения, 1993. 896 с
- 4 Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качмарик І. Я. К 30 Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. монографія Львів: Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
- 5 Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства: монографія. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
- 6 Хамел Г., Прахалад К. К. Конкуруючи за майбутнє. Створення ринків завтрашнього дня. ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2002. 288 с
- 7 Шумпетер Й. А. Капитализм, социализм и демократия. пер. с англ. В. С. Автономова. Экономика, 1995. 540 с.
- 8 Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: монография. Х.: РИО ХГЭУ, 1997. 246 с
- 9 Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства: підруч. для вузів. К. «Хрещатик», 1999. 800 с.
- 10 Шершньова З. Є., С. В. Об орська. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
- 11 Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства . Х.: ХНЕУ, 2002. 364 с.
- 12 Тищенко А. Н. Стратегия управления развитием предприятия .Х: ЭДЭНА, 2003. – 198 с.
- 13 Сідун В. А. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Центр

навчальної літератури, 2003. 436 с.

14 Бланк И. А. Торговый менеджмент: [2-е изд., перераб. и доп.] . К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. 784 с.

15 Блонська В. І., Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства – основний чинник розвитку конкурентоспроможності економіки. Науковий вісник НЛТУУ: Збірник науково-технічних праць. Вип. 16.1. Львів: НЛТУ України, 2006. С. 345 – 350.

16 Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія] / за заг. ред. О. Янкового. О.: Атлант, 2013. 470

17 Гетьман О. О. Шаповал В. М. Економічна діагностика: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с

18 М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента; пер. с англ. М.: Дело, 2002. 700 с.

19 Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Д.: ДУЕП, 2006. 276 с.

20 Подольська В. О., О. В. Яріш. Фінансовий аналіз: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 488 с.

21 Сідун В. А. Тупчий Ю. І. Критерії оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. Вип. 199. Том 3. Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. С. 794 – 798

22 Сідун В. А., Тупчий Ю. І. Система показників оцінки конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. Вип. 1. Харків: ХДУХТ, 2005. С. 196 – 204.

23 Шарко В.В., Гавенко М.С. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі. *Молодий вчений*. № 4 (44). 2017

24 Лисиченко Ю. О. Формування системи стратегічного управління на підприємстві в умовах конкурентного середовища .Управління розвитком. 2013. № 17. С. 73-75.URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_17_29

25 Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб./С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А.В. Вакуленко.-К.: КНЕУ, 2008.-520 с.

26 Панченко О. В. , Л. В. Мурована. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства . Технології та дизайн. 2014. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_3_16

27 Тараненко О. О. Тенденції та чинники розвитку роздрібної торгівлі України. Економічний простір. 2012. № 64. С. 126–131. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/1898/1/Тараненко%20О.О..pdf>

28 Бровкіна Ю. О. Тенденції та перспективи роздрібної торгівлі в Україні. Молодий вчений. 2017. № 10. С. 802–806.

29. Бугріменко Р. М. Тенденції розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». 2020. Т. 31. № 2. С. 154–160. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-25>

30 Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010) URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/47/KVED10_47.html

31 Кашперська А. І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. *БІЗНЕСІНФОРМ* № 4 . 2021 С.120-127 URL: www.business-inform.net

34 Дериведмідь О. С. АНАЛІЗ РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ. Вісник Запорізького національного університету №1(9), 2011 URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco_2011_1/2011_1/108-115.pdf

35 Станьковська І. М. Управлінський аналіз: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. 78 с.

36 Кравченко М.С. Аналіз сучасного стану розвитку торгівельної галузі України. Вісник приазовського технічного університету. Серія: Економічні науки. 2016. № 31. с. 139-145.

37. Вороніна В.Л., Мілька А.І. Роздрібний товарооборот як економічна категорія та його значення для управління. 2018. URL:

<http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/1674/1>

38. Теорія і практика торговельного підприємництва в Україні: [Кол. монографія] / за ред. Н.С. Танклевської. - Херсон: РВВ, 2018. - 206 с.

39 Танклевська Н.С., Карнаушенко А.С. Розвиток фінансування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств: монографія. Херсон: Айлант, 2015. 184 с.

40 Карнаушенко А. С. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку роздрібного товарообороту в Україні. Ефективна економіка. №1, 2019 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/53.pdf

41 Petrenko V., Melnykova K. Formation of vertically integrated agrarian enterprises with foreign capital. Technology transfer: innovative solutions in Social Sciences and Humanities. 2018. с. 13-15. URL: <http://euja.eu/ttissh/article/viewFile/620/608> (дата звернення 26.12.18).

42. Petrenko V., Karnaushenko A. Joint enterprises in foreign trade activity of Ukraine. Baltic Journal of Economic Studies. 2017. Т.3. №5. с. 203-207.

43 Бровкіна Ю. О. Тенденції та перспективи роздрібної торгівлі в Україні. Молодий вчений. 2017. № 10. С. 802–806.

44 Бугріменко Р. М. Тенденції розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». 2020. Т. 31. № 2. С. 154–160. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-25>

45 Бшарат Н. Сучасний стан та тенденції розвитку потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств України. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 18. С. 62–69. DOI: 10.32702/2306.6814.2019.18.62.

46 Вороніна В. Л. Торгові мережі України: особливості функціонування, управління та розвитку. Економічний форум. 2018. № 4. С. 56–62.

47 Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

48 Карнаушенко А. С. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку

роздрібного товарообороту в Україні. Ефективна економіка. 2019. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.51.

49 Мінекономіки. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3232926-obig-rozdribnoitorgivli-u-berezni-zris-na-131-minekonomiki.html>

50 Регіональна структура роздрібного товарообороту підприємств роздрібною торгівлі. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sr/sr/sr_u/arh_sr2020_u.html

51 Ровенська В. В., Буркацький Ю. Ю. Аналіз сучасного стану розвитку торгівельної галузі України. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2. С. 145–150. DOI: 10.12958/1817-3772-2019-2(56)-145-150.

52 Шпак Н. О., Венгер О. І. Переваги використання інформаційнокомунікаційних технологій в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 461–467. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13914/1/67_461-467_Vis_727_Menegment.pdf

53 Латкіна С.А. Підприємницькі ризики в господарській діяльності підприємства. Збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку». Херсон . 2020.

54 Нємцов В. Д., Л.С. Довгань Стратегічний менеджмент. К.: Екс об, 2002. 560 с.

55 Станьковська І. М. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 230 с.

Бібліографічна довідка

Фендик Аліна Андріївна

Тема роботи: **Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі**

Обсяг пояснювальної записки - 77 сторінок.

Кількість рисунків - 13 шт.

Кількість таблиць - 10 шт.

Графічний матеріал (слайди) - 10 шт.

Перелік графічного матеріалу:

Слайд 1 – Тема

Слайд 2 –

Слайд 3 –

Слайд 4 -

Слайд 5 -

Слайд 6 –

Слайд 7 -

Слайд 8 -

Слайд 9 -

Слайд 10

Додатки ____ шт. ____ стор.

20.01.2024
